الطبعة الثانية

# لي كوان يو

رئيس وزراء سنغافورة الأسبق

# من العالم الثالث إلى الأول

## قصة سنغافورة ١٩٦٥ - ٢٠٠٠



نقله إلى العربية

**معين الإمام**

العبيكان
Obekan



# حول المؤلف ومذكراته

"عنوان هذا الكتاب "من العالم الثالث إلى الأول"، يعبر عن طموحات كافة الدول النامية، لكن لم تحققها للأسف سوى قلة قليلة منها. وسنغافورة واحدة من هذه الحفنة القليلة. أما السرد التفصيلي لسنواتها الأولى في حقبة الاستقلال بقلم الأب المؤسس لي كوان يو، فسيحظى بأهمية بالغة بالنسبة لشعوب الدول النامية الأخرى، وكل الذين يهتمون بمصيرهم ومستقبلهم. الكتاب أيضا مقدم بأسلوب مباشر، واضح، ينعش العقل والنفس. أثار الكتاب اهتمامي إلى أقصى حد".

*كوفي عنان، الأمين العام للأمم المتحدة.*

"قبل أكثر من أربعين سنة، حوَّل لي كوان يو مستعمرة صغيرة، وفقيرة، وعاجزة، إلى حاضرة متلألئة وغنية وحديثة – لكن مطوقة على الدوام بقوى معادية. يعدُّ لي كوان يو، بذكائه المتوقد، وفكره الثاقب، واحدا من أعظم رجالات الدولة في العالم وأشدهم صراحة، وأكثر من حظي منهم بالتوقير والاحترام. هذا الكتاب لا غنى عنه لكل من يدرس المجتمعات الحديثة في قارة آسيا".

*روبرت مردوخ، رئيس وكبير المدراء التنفيذيين في "نيوز كوربوريشن".*

"لي كوان يو، واحد من ألمع، وأذكى، وأقدر الرجال الذين قابلتهم. هذا الكتاب لا غنى عنه للمهتمين بقصة النجاح الآسيوية الحقيقية، كما يعلمنا الكثير عن تفكير أحد أبرز رجالات الدولة الذين عرفهم القرن العشرون، بكل ما يتمتع به من أفكار صائبة ورؤى حكيمة".

*جورج بوش، رئيس الولايات المتحدة (1989 – 1993).*

"حين كنت في الحكم، اعتدت قراءة وتحليل كل خطاب يلقيه [لي كوان يو]. لديه أسلوب فذ في اختراق الحجب الضبابية الدعائية، والتعبير بوضوح جلي فريد عن قضايا عصرنا وطرائق التعامل معها. لم يخطئ أبدا".

*مارغريت تاتشر، رئيسة وزراء بريطانيا (1979 – 1990).*

بالنسبة لبلد نهض انطلاقا من عتبة المسعى لتوفير لقمة العيش إلى تحقيق أعلى مستويات المعيشة في العالم خلال ثلاثين سنة، لا يعدُّ الإنجاز عاديا.. لقد جمع السيد لي حوله نخبة لامعة من العقول، ونجح في تحويل أشد المعايير صرامة ودقة إلى نظام للحكم".

*جاك شيراك، رئيس فرنسا منذ عام 1995.*

"الصراحة، المعرفة، الفهم، الفاعلية، الألمعية: هذه السمات تفسر السبب الذي جعل زعماء دول العالم يسعون وراء مشورة لي كون يو — الصفات ذاتها تنطبق على مذكراته العظيمة. يمكنك أن تتعلم [منها] كيف تفكر بالسلطة والسياسة في العالم، وكيف تحلل المشكلات العويصة، وكيف تسوس الناس".

*جورج بي. شولتز، وزير خارجية الولايات المتحدة (1982 — 1989).*

"كتب لي كوان يو، أحد أعظم رجالات الدولة في منطقة حوض المحيط الهادي، مذكرات آسرة ومثيرة وتستفز مشاعر التحدي".

*جيرالد ر. فورد، رئيس الولايات المتحدة (1974 — 1977).*

"غدا لي كوان يو ناصحا أمينا وصديقا صدوقا يستحق الاحترام والتقدير. خلّف عزمه الوطيد، وطاقته الناشطة، ورؤيته الثاقبة، أثرا عميقا في سنغافورة، الأمر الذي جعل منها مركز قوة سياسية واقتصادية امتد نفوذها وتأثيرها أبعد بكثير من منطقتها.. لي كوان يو لا يعدُّ مجرد شخصية سياسية استثنائية فقط، بل هو مفكر يثير ويستفز ويحرض ويلهم. لديه الكثير من الأفكار الهامة ليقولها لنا ونحن نشق طريقنا نحو المستقبل".

*هيلموت كول، مستشار ألمانيا الغربية (1982 — 1990)، وألمانيا الموحدة (منذ عام 1992).*

"لي كوان يو شخصية آسرة بسبب فهمه العميق للنسيج السياسي والاقتصادي العالمي. لقد استفاد العديد من الزعماء الأمريكيين والأوروبيين من حكمته الحصيفة، لا سيما فيما يخص تقييمه للصين كقوة عالمية، وتحليله وتفسيره للقيم الآسيوية".

*هيلموت شميدت، مستشار ألمانيا الغربية (1974 — 1982).*

"الكتاب عبارة عن تاريخ شخصي لرجل بنى بمفرده — تقريبا — دولة عظيمة انطلاقا من جزيرة ضئيلة. السيد لي كان أيضا صديقا جليلا لليابان، ومراقبا ذكيا لأوضاعها. ولن يعرف الزعماء اليابانيون من كتابه صورتهم الراهنة فقط بل صورتهم المستقبلية كما تراها العينان الثاقبتان لهذا الزعيم السياسي العظيم".

كيتشي ميازاوا، رئيس وزراء اليابان (*1991 — 1993*) — ووزير المالية (منذ عام *1998*).

"كلما قابلت لي كوان يو، تأثرت تأثرا بالغا بذكائه اللماح، ورؤيته الثاقبة، وفهمه العميق للتاريخ والمجتمع. وبغض النظر عن موقعك على الطيف السياسي، لسوف ترى في هذا الكتاب كيف قاد زعيم سياسي يملك بصيرة نافذة، بلدا صغيرا وحوله إلى مجتمع حديث مزدهر في خضم الأمواج المتلاطمة للسياسة الدولية".

*كيم داي — جونغ، رئيس جمهورية كوريا الجنوبية.*

"كبير الوزراء [في حكومة سنغافورة] لي كوان يو واحد من الشخصيات المحورية في التاريخ الحديث لجنوب شرق آسيا. أفعاله وأعماله صاغت سيرورة الأحداث في هذه المنطقة".

*برم تينسولانوندا، رئيس وزراء تايلند (1980 – 1988).*

"كيفية تحويل الأزمة إلى عبرة مفيدة تميز رجل الدولة القادر والاستثنائي عن نظيره العادي. قصة سنغافورة تعكس حياة هذا الزعيم العظيم ورؤيته الثاقبة".

*سيدهي سافيتسيلا، وزير خارجية تايلند (1908 – 1990).*

"بذل [لي كوان يو] جهدا دؤوبا لترويج وتشجيع الروابط الاقتصادية الوثيقة بين دول منطقة جنوب شرق آسيا ككل. أحدث مذكرات كتبها توفر للقارئ، بأسلوبها البليغ المثير، رؤية متبصرة تحفز التفكير، وتقدم تفسيرا جديدا لتاريخ وسياسة المنطقة".

*شوان ليكباي، رئيس وزراء تايلند.*

"التعامل مع الأحداث ينشط الفكر والذهن. لا يمكن لأحد اتهامك بظلم مناوئيك وأعدائك".

*د. غوه كينغ سوي، نائب رئيس وزراء سنغافورة (1973 – 1984).*

"رؤية لي كوان يو الثاقبة، وأحكامه السياسية والاستراتيجية الحصيفة، حولت سنغافورة من محطة تجارية نائية إلى دولة مزدهرة ناجحة تحظى باحترام الآخرين، كما هي حالها اليوم".

*دايم زين الدين، وزير مالية ماليزيا (1984 – 1991)*
*وزير المهمات الخاصة (منذ عام 1998)*
*وزير المالية (منذ عام 1999)*

"توفر هذه المذكرات رؤية ثاقبة فريدة لتاريخ سنغافورة الحديث، وتفكير واحد من الزعماء الآسيويين العظام في القرن العشرين".

*توني بلير (رئيس وزراء بريطانيا منذ عام 1997).*

"أحكامه الصائبة حول الشخصيات التي احتلت مناصب رفيعة وتعامل معها خلال المدة الطويلة التي شغل فيها منصبه، خصوصا رؤساء الوزراء البريطانيين والرؤساء الأمريكيين، آسرة فعلا".

*ادوارد هيث، رئيس وزراء بريطانيا (1970 – 1974).*

"استطاع دوما العثور على آذان صاغية بين الزعماء الغربيين".

*جيمس كالاهان، رئيس وزراء بريطانيا (1976 – 1979).*

"كان لي – وما يزال – واحدا من أشهر زعماء النصف الثاني من القرن العشرين وأكثرهم تميزا. ومن حسن حظه أن يتلقى الدعم والمؤازرة من مجموعة من الوزراء المتمتعين بقدرات استثنائية.. وزراء لو انضموا لحكومة أية دولة كبرى لشرفت بهم".

*مالكولم فريزر، رئيس وزراء استراليا (1975 – 1983).*

"والف [لي كوان يو] بين أفضل ما في التراثين الصيني والبريطاني. أما ذكاؤه الثاقب فقد منح البراغماتية السياسية خاصية متفوقة ومتفردة جعلت من سنغافورة – المدينة/الدولة – نموذجا يحتذى فيما وراء حدود آسيا".

*دينيس هيلي، وزير الخزانة البريطاني (1974 – 1979).*

"هذا الكتاب ضرورة لا غنى عنها لكل من يريد فهم طريقة التفكير المعتادة في آسيا".

*بوب هوك، رئيس وزراء استراليا (1983 – 1991).*

"هذا عمل كل ما فيه من رؤى ثاقبة، ونقد لاذع، وآراء واثقة، وذكاء لماح، يماثل تماما ما توقعناه وأملنا به من مؤلف متميز".

*بول كيتينغ، رئيس وزراء استراليا (1991 – 1996).*

"هذه قصة رجل وبلاده. عاد إليها حين كانت محطة نائية عديمة الأهمية على أطراف الإمبراطورية. لكنهما – الرجل والبلد – أصبحا الآن محورا جيوسياسيا حاسما في أهميته. الكتاب يماثل الكاتب في الاقتصاد والتواضع والتقليل من شأن الذات".

*ديفيد لانغ، رئيس وزراء نيوزيلندا (1984 – 1989).*

"أصاب حين أكد على عدم وجود كتاب "يعلم كيفية بناء أمة ودولة"، لكن قصته توضح كيف شكل دولة جديدة على جزيرة سنغافورة الصغيرة. الكتاب غني بالرؤى الثاقبة حول المؤلف ذاته وزعماء العالم الآخرين الذين سعوا لطلب مشورته فيما يتصل بالمسائل الكبرى للعصر".

*جيمس بولغر، رئيس وزراء نيوزيلندا (1990 – 1997).*

".. تعدُّ مذكراته، الطافحة بالأمثلة التي تثبت حصافته وحكمته، مكونا حاسما من مكونات التاريخ المعروف لهذه المنطقة المتفردة والمهمة".

*جيمس ايه. بيكر، وزير خارجية الولايات المتحدة (1989 – 1992).*

"لربما يعدُّ هو والدكتور هنري كيسنجر رجلي الدولة الوحيدين اللذين وجدا، بعد أن ترك كل منهما منصبه، الباب مفتوحا للقاء كل رئيس دولة أو رئيس حكومة في كافة أرجاء العالم".

*بيتر كارينغتون، وزير الدولة للشؤون الخارجية والكومنويلث (1979 – 1982).*

"لي كوان يو رجل دولة أقام دولة ناجحة. لقد عرف الجميع، وحقق أشياء مستحيلة، ومذكراته تقول الحقيقة".

*وليام ريز – موغ، رئيس تحرير الـ"تايمز" اللندنية (1967 – 1981).*

"مذكراته هي تأملات حول المشهد العالمي لواحد من أصحاب أصفى وأوضح العقول السياسة في عصرنا".

*بيرسي كرادوك، مستشار رئاسة الحكومة البريطانية للسياسة الخارجية (1984 – 1992).*

".. قصته حول نصف القرن المضطرب في آسيا.. عرضها حسب تسلسل فصولها الزمني بأسلوب واضح محدد المعالم. تلك هي سمته المميزة. كما أن العديد من أحكامه سوف تثير جدلا خلافيا، بل ردود أفعال عنيفة".

*تشارلز باول، السكرتير الخاص في رئاسة الحكومة البريطانية (1984 – 1991).*

"أحرز نصرا مؤزرا على الشيوعيين في سنغافورة، وأوجد أشهر وأروع مدينة/دولة منذ أثينا".

*فيليب مور، نائب المندوب السامي البريطاني في سنغافورة (1963 – 1965).*

"يستحق لي كوان يو أن نعترف بمنجزاته.. فهو الذي حفز تبني سنغافورة السريع لتقانة المعلومات. وتحت قيادته الرشيدة انتقلت حكومتها من نظام دفع الرواتب والأجور نقدا إلى نظام الوديعة المصرفية المباشرة. واستطاعت تزويد كل طالبين في مدارسها بجهاز كمبيوتر، ووصل كل منزل بشبكة ذات حزمة عريضة".

*سكوت مكنيلي، كبير المدراء التنفيذيين في شركة "صن مايكروسيستمز انك".*

هنالك سلاحان ماضيان في الحياة: الإنترنت والتعليم. لي كوان يو زعيم عالمي يفهم هذه الحقيقة تماما ويستخدم قوة الإنترنت ليضع سنغافورة في موقع يؤهلها للبقاء والنجاح في عصر اقتصاد الإنترنت..".

*جون تشامبرز، كبير المدراء التنفيذيين في شركة "سيسكو سيستمز".*



# من العالم الثالث إلى الأول

قصة سنغافورة: 1965 — 2000



لي كوان يو

# من العالم الثالث إلى الأول

## قصة سنغافورة: 1965 – 2000

مذكرات لي كوان يو

نقله إلى العربية

**معين محمد الإمام**

العبيكان
Obeikan

*Original Title:*

**From Third World To First**

The Singapore Story: 1965-2000

*By:*

**Lee Kuan Yew**



*ISBN 981-204-984-3*



**المملكة العربية السعودية، طريق الملك مع تقاطع العروبة، ص. ب: 62807 الرياض 11595**

Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P. O. Box 62807, Riyadh 11595, Saudi Arabia

**الطبعة العربية الثانية 1428هـ. 2007م**

ISBN 0-244-54-9960

**ⓒ مكتبة العبيكان، 1428هـ**

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

يو، لي كوان

من العالم الثالث إلى الأول. قصة سنغافورة. / لي كوان يو؛ معين محمد الإمام. – الرياض، 1428هـ

886 ص؛ 16.5×24سم

1– يو، لي كوان – مذكرات 2– سنغافورة – تاريخ – العصر الحديث

أ. الإمام، معين (مترجم) ب. العنوان

ديوي 959.52 1428/1852

رقم الإيداع: 1428/1852

ردمك: 0 – 244 – 54 – 9960

بسم الله الرحمن الرحيم



# إهداء

إلى غوه كينغ سوي، س. راجاراتنام، هون سوي سين، ليم كيم سان، ايدي باركر، توه تشين تشاي، اونغ بانغ بون، عثمان ووك.. أفراد الحرس القديم من زملائي الذين جعلوا معا "قصة سنغافورة" أمرا ممكنا.



# المحتويات



# تمهيد

## د. هنري كيسنجر

أدى ظهور العشرات من الدول الحديثة في النصف الثاني من القرن العشرين إلى عولمة حقيقية للسياسة والاقتصاد الدوليين، وذلك للمرة الأولى في التاريخ. في ذات الوقت، مكنت التقانة كل قطر تقريبا من المشاركة في الأحداث في كافة أرجاء العالم لحظة وقوعها.

لكن لسوء الحظ، لم يترافق تفجر وانتشار ثورة المعلومات مع زيادة مشابهة في المعرفة. فقد تفاعلت القارات، لكن تفاعلها لم يؤد لزوما إلى ازدياد في الفهم المتبادل بينها. أما اتساق التقانة فقد صاحبه افتراض ضمني يشير إلى أن السياسات، بل حتى الثقافات، سوف تغدو متجانسة. سقطت أمم الغرب الراسخة الجذور – على وجه الخصوص – ضحية لإغراء تجاهل التاريخ والحكم على كل دولة جديدة تبعا لمعايير حضاراتها الخاصة. وفي أغلب الأحوال، أغفلت حقيقة أن مؤسسات الغرب لم تبعث من بين تلك المعاصرة لها مكتملة النضج تامة التطور، بل ارتقت عبر الحقب والقرون التي شكلت الحدود والتخوم، وعرّفت الشرعية القانونية، والشروط والمتطلبات الدستورية، والقيم الأساسية.

لكن التاريخ لا يهم. ففي حين تطورت المؤسسات الغربية تدريجيا، زُرعت مؤسسات الدول الحديثة في مكانها بصورة محكمة ومتقنة وفورية. في الغرب، تزامن ارتقاء المجتمع المدني مع نضج الدولة الحديثة، الأمر الذي جعل من الممكن نمو المؤسسات التمثيلية/النيابية التي قيدت سلطة الدولة ضمن نطاق تلك الشؤون التي لا يستطيع المجتمع التعامل معها من خلال ترتيباته الخاصة. كما تم التخفيف من غلواء الصراعات السياسية عبر تجاهل الأهداف الغائية.

لا يملك العديد من الدول التي ظهرت في حقبة ما بعد الاستعمار تاريخا مقارنا. فالمهام التي أنجزت في الغرب على مر القرون، توجب أداؤها بشكل كامل بخلال عقد أو اثنين في ظل ظروف بالغة التعقيد. وحين يمثل الحكم الكولونيالي التجربة الوطنية المشتركة، خصوصا عندما تضم الدولة جماعات إثنية متنوعة، تعتبر المعارضة السياسية غالبا هجوما على صحة وصوابية المسار السياسي للدولة لا على الحكومة المعنية.

سنغافورة مثال نموذجي على ذلك. فباعتبارها قاعدة بحرية بريطانية في الشرق الأقصى، لم تكن تملك لا احتمالات النجاح ولا التطلعات الطامحة لإقامة دولة/أمة، إلى أن أدى انهيار القوة الأوروبية في أعقاب الحرب العالمية الثانية إلى إعادة رسم الخارطة السياسية لجنوب شرق آسيا. في الموجة الأولى للتحرر من الاستعمار، أصبحت سنغافورة جزءا من الملايو حتى ثبت أن سكانها الصينيين في غالبيتهم يمثلون تهديدا داهما لدولة تحاول تعريف هويتها الوطنية بواسطة أغلبيتها الملاوية. وهكذا أقصت الملايو سنغافورة لأنها لم تكن مستعدة بعد للتعامل بفاعلية مع هذه العدد الكبير من السكان الصينيين، أو بطريقة أقل تسامحا، لكي تعلم سنغافورة عادات الاتكال والاعتماد عليها إذا ما أجبرت على العودة إلى ما سيعرف لاحقا بالاتحاد الماليزي.

إلا أن التاريخ يظهر أن الحسابات الاعتيادية الحصيفة يمكن قلبها بحكمة ودأب الشخصيات الفذة الاستثنائية. وفي حالة لي كوان يو، الأب المؤسس لدولة سنغافورة الوطنية، حسم الجدل الخلافي حول من يصوغ الأحداث، الظرف أم الشخصية، لصالح هذه الأخيرة. لم تكن الظروف لتصل في معاكستها لمثل هذا القدر. إذ بلغ عدد سكان سنغافورة، الواقعة على جزيرة رملية تفتقر إلى الموارد الطبيعية، أكثر قليلا من مليون نسمة في خمسينات القرن العشرين (يزيد العدد حاليا عن ثلاثة ملايين)، 75,4٪ منهم صينيون، و13,6٪ ملاويون، و 8,6٪ هنود. تحدها من الجنوب إندونيسيا التي يتجاوز عدد سكانها مائة مليون نسمة (تضاعف العدد حاليا)، ومن الشمال الملايو (ماليزيا فيما بعد) التي بلغ عدد سكانها 6,28 مليونا آنذاك. على وجه العموم، تعد سنغافورة أصغر دولة في جنوب شرق آسيا،

وبدا مقدرا عليها أن تصبح دولة تابعة لجاراتها الأكثر قوة، إذا ما تمكنت من الحفاظ على استقلالها أصلا.

لي كوان يو فكر بطريقة معاكسة. فكل إنجاز عظيم يكون حلما خياليا قبل أن يصبح واقعا حقيقيا، وكانت رؤيته تتمثل في إقامة دولة لا تقدر على البقاء فقط بل تسود وتفوز وتتفوق. ولسوف يعوض التفوق في الذكاء، والانضباط، والإبداع، عن غياب الموارد. دعا لي كوان يو مواطنيه إلى أداء واجب ما عهدوه قبلا: أولا، تنظيف مدينتهم، ثم تكريسها لمغالبة مشاعر العداء التي أظهرها جيرانهم في البداية، إضافة إلى طوائفهم الإثنية، بواسطة الأداء المتفوق. أما سنغافورة اليوم فهي شهادة دامغة تثبت إنجازه. إذ قفز متوسط دخل الفرد من أقل من ألف دولار عند الاستقلال إلى حوالي ثلاثين ألفا حاليا. وغدت الآن رائدة التقانة المتقدمة في جنوب شرق آسيا، ومركزا تجاريا وعلميا مهما، ولاعبا رئيسا في اقتصاد وسياسة منطقة جنوب شرق آسيا وما وراء تخومها.

هذا الكتاب عبارة عن رواية وصفية بقلم لي كوان يو عن إنجازه الاستثنائي. فقد سار في دربه مسلحا بفهم لا ينحصر في معرفة متطلبات مجتمعه وحدها، بل أمتد ليشمل حاجات ودوافع جيرانه. والمناقشة الفكرية المتعمقة لإندونيسيا وسقوط رئيسها سوهارتو تعادل في أهميتها وصف يو للقاءاته مع زعماء الصين. كما أن سرده لأحداث مغامرة سنغافورة المجهضة لتأسيس مدينة صناعية/تجارية (حرة) في سوجو (على البر الصيني) توفر معلومات مفيدة على نحو خاص حول التحدي المتمثل في فرض التجانس، حتى من قبل دولة تتبنى مبدأ الحوار الودي مثل سنغافورة، بين اقتصاد السوق وبين وقائع الحياة السياسية والاجتماعية في الصين وهي في منتصف الطريق بين ماو تسي تونغ ومرحلة الإصلاح.

لن يكون لي كوان يو صادقا مع الذات لو لم يلجأ إلى الصراحة التامة في تحليله للفارق المميز بين فردانية الغرب وأولوية اللحمة الاجتماعية في بلاد مثل بلده ومعظم أقطار آسيا الأخرى. لم يطلب منا تغيير أنماطنا (الغربية)، بل الامتناع عن فرضها على مجتمعات تتباين في تاريخها وحاجاتها وضروراتها.

لقد عرضت هذه الآراء لي كوان يو إلى انتقادات كثيرة من الغرب. وأولئك الذين يثمنون عاليا قيمنا، ويتفهمون في الوقت نفسه التعقيدات التي تَجبَه بلدا حديثا تسوده ثقافة مختلفة، هم على استعداد لترك الأمر للتاريخ كي يجيب عن السؤال التالي: هل أتيحت له بدائل أخرى أم لا؟ لكن، وطيلة جيل كامل، استفاد كل رئيس أمريكي تعامل مع لي كوان يو من حقيقة أنه ربط مستقبل بلده – على صعيد القضايا الدولية – مع مصير الديمقراطيات. ولم يفعل ذلك بطريقة سلبية مستكينة، بل عبر مساهمة سياسية إيجابية وفاعلة في ما يشهده عصرنا من كفاح ونضال.

## مقدمة

كتبت هذا المؤلف من أجل الجيل الشاب من السنغافوريين الذين اعتبروا الاستقرار، والنمو، والرخاء قضايا مسلما بها. وأردت منهم أن يعرفوا حجم الصعوبات التي لاقتها دولة صغيرة محرومة من الموارد الطبيعية لا تتجاوز مساحتها 640 كم$^2$، كي تتمكن من البقاء وسط دول أكبر مساحة تبنت جميعا – ما إن نالت استقلالها – سياسات قومية.

لا يشعر بمثل هذا القدر من الثقة والتفاؤل أولئك الذين عانوا من ويلات الحرب عام 1942، وشهدوا فظائع الاحتلال الياباني، وشاركوا في بناء اقتصاد سنغافورة الجديد. إذ لا نستطيع تجاهل حقيقة أن النظام العام، والأمن الشخصي، والتقدم الاقتصادي – الاجتماعي، والرخاء والازدهار، ليست من النظام الطبيعي للأشياء، وأنها تعتمد على جهد دؤوب لا يكل وانتباه متواصل لا يمل من قبل حكومة صادقة ومخلصة وفاعلة يجب أن يختارها الشعب.

في كتابي السابق، وصفت سنوات التكوين المبكرة في سنغافورة ما قبل الحرب، والاحتلال الياباني، والاضطرابات الشيوعية التي أعقبت تفجر المشكلات العرقية خلال العامين اللذين انضمت خلالهما البلاد إلى ماليزيا.

الاحتلال الياباني (1942 – 1945) أترع كياني بالكره للفظاعات التي ارتكبها اليابانيون ضد أبناء جلدتهم الآسيويين، وأثار مشاعري القومية واحترامي لذاتي، إضافة إلى سخطي ونقمتي على الخضوع للهيمنة والاستعلاء. أما السنوات الأربع التي قضيتها طالبا في بريطانيا فقد شدت عزيمتي وقوّت تصميمي على التخلص من الحكم الاستعماري البريطاني.

عدت إلى سنغافورة عام 1950، واثقا من قضيتي، لكن جاهلا بالشراك والأخطار القابعة في انتظاري. اجتاحتني موجة من العداء للاستعمار طالت العديد من أفراد جيلي. وسرعان ما انخرطت في الأنشطة النقابية والسياسية، ثم شكلت حزبا

سياسيا، وبحلول عام 1959، حين بلغت الخامسة والثلاثين من العمر، أصبحت أول رئيس وزراء لحكومة منتخبة في سنغافورة (المتمتعة آنذاك بالحكم الذاتي). شكلت مع أصدقائي جبهة وطنية ضمت الشيوعيين. وعرفنا منذ البداية أن السبل ستتفرق بنا وسيحين وقت الحساب. وحين أزف، كانت المعركة مريرة، وساعدنا الحظ على النجاة من الهزيمة.

اعتقدنا أن مستقبل سنغافورة على المدى البعيد يكمن في معاودة الانضمام إلى الملايو، ولذلك اندمجنا معها لتشكيل ماليزيا في أيلول/سبتمبر عام 1963. وبخلال سنة واحدة (تموز/يوليو 1964)، عانينا في سنغافورة من أعمال الشغب العرقية التي اندلعت بين الملاويين والصينيين. سقطنا في فخ صراع عنيد مع المتطرفين الملاويين في الحزب الحاكم ("المنظمة الوطنية للملايو المتحدة" – UMNO)، الذي صمم على خضوع ماليزيا لهيمنة الملاويين. وفي سبيل الرد على استخدامهم للاضطرابات العرقية كوسيلة ترهيب لإخضاعنا، حشدنا القوى الماليزية وغير الماليزية في كافة أرجاء البلاد في بوتقة "مؤتمر التضامن الماليزي" للنضال من أجل "ماليزيا الماليزية". وبحلول شهر آب/أغسطس من عام 1964، لم يعد لدينا أي خيار سوى الانفصال.

استخدام أساليب الاستئساد والترهيب والتخويف جعل شعبنا مستعدا لتحمل عَنَت المسير دون عون من أحد. كما زادت التجربة المرة التي خلفتها الاضطرابات العرقية من تصميمنا – أنا وزملائي – على بناء مجتمع متعدد الأعراق يساوي بين كافة المواطنين، بغض النظر عن الجنس، أو اللغة، أو الدين. كان ذلك إيمانا راسخا سارت سياستنا على هدي مبادئه.

يغطي هذا الكتاب فترة طويلة من الجهد المضني للعثور على الطرق الكفيلة بالبقاء مستقلين وكسب لقمة العيش دون الاتكال على ماليزيا كمنطقة داخلية لنا. توجب علينا مقارعة صعاب يستحيل قهرها كما بدا آنئذ للتحول من الفقر إلى الرخاء بخلال ثلاثة عقود.

السنوات التي أعقبت عام 1965 كانت فترة محمومة ومترعة بالقلق والمخاوف ونحن نكافح للوقوف على أقدامنا. لكن ملأتنا مشاعر الارتياح حين اكتشفنا عام 1971 أننا أوجدنا ما يكفي من فرص العمل لتجنب البطالة المستفحلة حتى

بعد سحب البريطانيين لقواتهم من سنغافورة. لكننا لم نمتلك الثقة بقدرتنا على متابعة المسيرة لوحدنا دون سند أو معين، إلا بعد أن قاومنا وتجاوزنا أزمة النفط العالمية سنة 1973حين تضاعفت أسعاره أربع مرات. وبعد ذلك، توجب علينا المرور بفترة من العمل الشاق، والتخطيط، والارتجال، لترسيخ قواعدنا كدولة قابلة للحياة ارتبطت عن طريق التجارة والاستثمارات بالدول الصناعية الرئيسة، وكمركز ناجح لتصدير السلع والخدمات ونشر المعلومات في منطقتنا.

القفزة التي حققناها في مستوى دخل الفرد من الناتج المحلي الإجمالي – من 400 دولار عام 1959 (حين استلمت منصب رئاسة الوزراء) إلى 12200 دولار عام 1990 (حين تنحيت)، و22000 دولار عام 1999 – حدثت في فترة من التغيرات السياسية والاقتصادية الضخمة في العالم.

على الصعيد المادي، خلفنا وراءنا مشاكل الفقر التي يعاني منها العالم الثالث. لكن سيتطلب الأمر جيلا آخر قبل أن تبلغ فنوننا، وثقافتنا، ومعاييرنا الاجتماعية مستوى البنى التحتية التي أقمناها على نموذج العالم المتقدم الأول. خلال الحرب الباردة في الستينات والسبعينات، حين لم يكن من الواضح أبدا لأي من المعسكرين ستكون الغلبة، قمنا برص الصفوف مع الغرب. أما الانقسام الذي أفرزته الحرب الباردة فقد أدى إلى مناخ دولي أكثر بساطة. ولأن دول الجوار كانت مناهضة للشيوعية، تمتعنا بالتضامن الإقليمي وبالدعم الدولي من جانب أمريكا، وأوروبا الغربية، واليابان في آن معا. وبحلول أواخر الثمانينات، بدا من الواضح أننا في معسكر المنتصرين.

ليس القصد من هذا الكتاب تقديم النصائح العملية والتعليمات التفصيلية حول كيفية بناء اقتصاد، أو جيش، أو أمة. لكنه عبارة عن توصيف للمشكلات التي واجهتنا – أنا وزملائي – وكيف شرعنا في حلها. أنجزت كتابي السابق كسرد تاريخي للأحداث مرتبة حسب تسلسلها الزمني. وتبني الأسلوب نفسه في هذا الكتاب سيزيد من ضخامة حجمه، لهذا لجأت إلى تصنيف فصوله تبعا للمواضيع الهامة، لتشمل صفحاته حقبة تناهز الثلاثين عاما.

**لي كوان يو**



# الجزء الأول

# الحصول على الحق الأساسي



# – 1 –
# وحيدا على الطريق

هنالك كتب تعلمك كيف تشيد منزلا، وتصلح محركا، وتؤلف كتابا، لكنني لم أر كتابا حول كيفية بناء دولة انطلاقا من مجموعة من المهاجرين اليائسين القادمين من الصين، والهند (البريطانية)، وجزر الهند الشرقية (الهولندية)، أو كيف يكسب شعبها لقمة العيش حين تتوقف عن لعب دورها الاقتصادي السابق كمركز محوري للتصدير والاستيراد في المنطقة.

لم أتوقع أبدا أن أصبح عام 1965، وأنا في الثانية والأربعين من العمر، مسؤولا عن سنغافورة المستقلة، وعن حياة سكانها البالغ عددهم مليوني نسمة. منذ عام 1959، حين كنت في الخامسة والثلاثين، شغلت منصب رئيس وزراء دولة سنغافورة ذات الحكم الذاتي. انضممنا إلى الاتحاد الماليزي في أيلول/ سبتمبر من عام 1963، وكانت هناك خلافات جوهرية بين سنغافورة والحكومة الاتحادية حول السياسات المتبعة. وفجأة، في التاسع من آب/أغسطس 1965، أصبحنا لوحدنا دون معين، دولة مستقلة ذات سيادة. لقد طلب منا الانفصال عن ماليزيا والسير في طريقنا دون معالم تهدينا إلى وجهتنا التالية.

واجهنا صعوبات هائلة واستحالت أمامنا فرص البقاء. فسنغافورة لم تكن دولة طبيعية، بل من صنع البشر، محطة تجارية طورها البريطانيون لتصبح مركزا محوريا في إمبراطوريتهم البحرية العالمية. ورثنا الجزيرة بدون أرض داخلية، قلبا بدون جسد.

الصحف الأجنبية التي علقت على الموضوع بعد الاستقلال مباشرة تنبأت جميعا بالقدر المحتوم، الأمر الذي زاد اكتئابي كآبة. أحد الكتاب قارن انسحاب بريطانيا من مستعمراتها بانحطاط وتفسخ الإمبراطورية الرومانية، حين انهار القانون والنظام مع انسحاب الفيالق الرومانية وحلول جحافل البرابرة محلها. أما دنيس وارنر فقد كتب في صحيفة "سيدني مورننغ هيرالد" ( *Sydney Morning*

*Herald*) (1965/8/10) يقول: "سنغافورة المستقلة لم تكن تعتبر دولة قابلة للحياة قبل ثلاث سنين، ولا شيء في الوضع الراهن يوحي بأنها أكثر قدرة على البقاء اليوم". كما كتب ريتشارد هيوز في صحيفة "صنداي تايمز" (*Sunday Times*) اللندنية (1965/8/22) معلقا: "لسوف ينهار اقتصاد سنغافورة إذا أغلقت القواعد البريطانية – التي تكلف أكثر من مائة مليون جنيه إسترليني". راودتني مثل هذه المخاوف، لكنني لم أعبر عنها بالكلمات: واجبي كان إعطاء الأمل للناس لا إضعاف روحهم المعنوية.

في الحقيقة، كان أشد الأسئلة إلحاحا في ذهني هو: إلى متى يحتفظ البريطانيون (أو يستطيعون الحفاظ على) قواعدهم في سنغافورة. هل ستختصر مدة بقائهم بسبب الطريقة التي حدث فيها الانفصال؟ كان هارولد ويلسون (رئيس وزراء بريطانيا 1964 – 1970، 1974 – 1976) يواجه هجوما عنيفا من نواب المعارضة في مجلس العموم. فسياسة "شرق السويس" كانت مكلفة ولم تساعد الحكومة العمالية على كسب أصوات الناخبين. وهي بحاجة للمال لصرفه على الرعاية الاجتماعية وغيرها من البرامج التي تكسب الأصوات. أما الولايات المتحدة، الضامن الوحيد للأمن والاستقرار في شرق آسيا، فقد كانت غارقة في غيهب مستنقع حرب العصابات الفيتنامية، التي لقيت معارضة شعبية كاسحة لدى الحلفاء الأوروبيين، والحكومات الأفريقية والآسيوية. الدعاية المناهضة لأمريكا التي بثها السوفييت وجمهورية الصين الشعبية كانت أشد تأثيرا وفاعلية في العالم الثالث. وشعرت أن السماح للأمريكان كي يأخذوا دور البريطانيين سيكون مكلفا، إن لم يكن مستحيلا، بالنسبة لسنغافورة. ولن تملك استراليا ونيوزيلندا – لوحدهما – ما يكفي من المصداقية للعب دور الضامن للأمن والاستقرار.

أثار مخاوفي تدهور النفوذ البريطاني بطريقة بطيئة لكن يتعذر وقفها، وتوسع النفوذ الأمريكي ليحل محله. فبالنسبة لأفراد جيلي الذين ولدوا وتربوا في كنف الإمبراطورية لم يكن ذلك ليعتبر تغييرا يسيرا. توجب علي التكيف مع القوة الأمريكية بدون "مصد" بريطاني يمتص الصدمات. إذ فرض البريطانيون إرادتهم عبر نوع من اللطف والكياسة. أما الأمريكان فأمرهم مختلف، كما بان لي من

الطريقة التي تعاملوا بها مع القادة الفيتناميين الجنوبيين، بل حتى مع الزعماء التايلنديين والفليبينيين الذين لم يكن وضعهم محفوفا بالخطر كنظرائهم في سايغون. كانت أمريكا قوة في طور الصعود والارتقاء، ماردا مفتول العضلات ومغرما باستعراضها.

هناك أيضا العبء الشخصي المتمثل في تشديد الإجراءات الأمنية حولي. ضايقني الأمر. فبعد الانفصال مباشرة، حذرني ضابط الشرطة المسؤول عن حمايتي من أنني أصبحت الهدف الأول لحملات الكراهية في الصحف الماليزية (الناطقة باللغة الملاوية) التي توزع في سنغافورة، إضافة إلى البرامج الإذاعية والتلفزيونية التي يصل بثها إليها. ونصحني بالانتقال من منزلي في شارع اوكسلي مؤقتا حتى تتمكن الأجهزة المختصة من إجراء بعض التعديلات "الأمنية" عليه. وأحاطت بي حلقة "غليظة" من رجال الأمن بدلا من ضابط واحد. كما اتسعت الإجراءات الأمنية لتشمل زوجتي تشو والأطفال. فالتهديد من المتطرفين المتعصبين لعرقهم لا يمكن التنبؤ به، وذلك على العكس من خطر الشيوعيين الذين تمتعوا بالعقلانية والروية، وما كانوا ليجدوا أية فائدة من استهداف تشو أو أولادنا. وهكذا، أقمنا أنا وتشو لفترة امتدت بين ثلاثة وأربعة أشهر في تشانغي كوتيج، وهو كوخ (شاليه) حكومي على شاطئ البحر، قرب مطار قاعدة تشانغي التابعة للسلاح الجوي الملكي (البريطاني)، يقع داخل منطقة "محمية". خلال تلك الفترة، كنت أعقد اجتماعات مجلس الوزراء بمواعيد غير منتظمة، لأن الذهاب إلى مكتبي في مبنى البلدية كان يعرقل حركة المرور بسبب موكب الدراجات النارية وسيارة الأمن المرافقة، وهو أمر لم أعتد عليه من قبل. اتخذت قرارات عاجلة عبر الهاتف مع الوزراء المعنيين، الأمر الذي أراحني من الاجتماعات التي لا تنتهي في مكتبي. وكان المساعدون الشخصيون، مع وونغ تشو سين، أمين عام الوزارة المؤتمن، يأتون يوميا إلى الكوخ حيث أمارس مهامي. في حين وفر ملعب الغولف القريب ذو التسع حفر (داخل القاعدة الجوية البريطانية) ملجأ ألوذ به من أعباء العمل المرهق وكآبة الأوراق والمذكرات الرسمية. كنت أمارس اللعبة مع أحد الأصدقاء حينا، وبمفردي أحيانا أخرى، وإن اعتادت تشو البقاء برفقتي على الدوام.

كان على أولادنا الثلاثة الذهاب إلى المدرسة طبعا، لذلك اضطروا إلى البقاء في المنزل وتحمل إزعاج بناء العمال لجدار من القرميد على نمط قرص عسل النحل لحجب رواق المنزل الأمامي عن الطريق العام. وكإجراء مؤقت إلى أن يتم الحصول على زجاج مضاد للرصاص، أغلقوا نوافذنا بألواح من الفولاذ، مما جعل الغرف تبدو كزنزانات السجن. لكن العائلة برمتها شعرت بارتياح كبير حين تم تركيب زجاج النوافذ بعد بضعة شهور. حين عدت إلى شارع اوكسلي، جرى وضع رجال شرطة من الغوركا (الذين جندهم البريطانيون من نيبال) كحراس على المنزل. لأن تعيين حراس من الشرطة الصينيين يطلقون النار على الملاويين، أو من الملاويين الذين قد يطلقون النار على الصينيين، يمكن أن يفرز تبعات خطيرة. أما الغوركا، من ناحية أخرى، فكانوا حياديين، إضافة إلى ما اشتهروا به من تمسك بالانضباط وإخلاص في الولاء. كل ذلك ضاعف من إحساسي بعدم الأمان، وأكد الحاجة الملحة لبناء جيش يحمي استقلالنا الهش.

هنالك العديد من الهموم الملحة التي شغلتني آنئذ: أولا، الحصول على الاعتراف الدولي باستقلال سنغافورة، بما في ذلك عضويتها في الأمم المتحدة. وقع اختياري على سيناثامبي راجاراتنام (راجا، هو اللقب الذي أطلقناه عليه توددا) كوزير للخارجية. كان مناسبا للمهمة إلى أقصى حد، بما تمتع به من مؤهلات ونشاطات وطنية مناهضة للاستعمار منذ أيام دراسته في لندن قبل وخلال الحرب، دون تطرف أو عنف. كان رجلا ودودا، مهذبا، مخلصا، امتلك التوازن الصحيح بين الثبات على المبادئ النظرية وضرورة القبول بالتسويات الديبلوماسية. ولسوف يحظى بمحبة واحترام جميع أولئك الذين عملوا معه داخل وخارج الوطن. ومع تدفق رسائل الاعتراف، غادر كل من توه تشين تشي، نائب رئيس الوزراء، وراجا وزير الخارجية، إلى نيويورك لاحتلال مقعدنا في الأمم المتحدة في شهر أيلول/سبتمبر من عام 1965.

تمثل اهتمامي الثاني في الدفاع عن قطعة الأرض هذه. لم يكن لنا جيش. لدينا كتيبتان من الجند بقيادة عميد ماليزي. فكيف سنبني بعض القوات الدفاعية بسرعة ولو بشكل بدائي؟ توجب علينا ردع، وإن اقتضى الأمر منع، أي عمل طائش

تقدم عليه منظمة المتطرفين الماليزيين في كوالالمبور لتحريض القوات الماليزية في سنغافورة على القيام بانقلاب للقضاء على الاستقلال الذي نلناه. اعتقد العديد من الزعماء الملاويين في كوالالمبور بوجوب عدم السماح لسنغافورة بالانفصال عن ماليزيا، وإجبارها بالقوة على الدخول إلى بيت الطاعة. وإذا ما حدث أي مكروه لتانكو عبد الرحمن (رئيس وزراء ماليزيا 1963 – 1970) ينبغي على تون عبد الرزاق أن يأخذ مكانه ويلغي قرار تانكو بضغط من زعماء المنظمة المتطرفين. كانت تلك فترة لفها الغموض وسادها الشك وعدم اليقين.

توجب علي، وأنا أقارع هذه الهموم والمشاغل، الاهتمام بمشكلة ملحة أخرى: الحاجة الماسة لحفظ القانون والنظام. خشينا أن يندفع أنصار "المنظمة" من الملاويين إلى الشوارع ليعيثوا في البلاد فسادا حين يدركون أن الحكومة الماليزية قد تخلت عنهم وأنهم أصبحوا أقلية مرة أخرى. معظم رجال الشرطة لدينا من الملاويين (من القرى الماليزية)، ولسوف يتأثر ولاؤهم إذا ما اضطروا للرد على الملاويين الذي يقومون بأعمال الشغب في سبيل الانضمام إلى ماليزيا مرة أخرى. كما أن معظم جنودنا، أي أفراد الكتيبتين، هم من الملاويين أيضا.

شعرت بالارتياح حين وجدت غوه كينغ سوي مستعدا ومتلهفا للقيام بمهمة بناء قواتنا المسلحة. قررت أن أحمله مسؤولية الشؤون الداخلية والدفاع، ضمن وزارة واحدة تدعى وزارة الداخلية والدفاع (*MID*). الأمر الذي يتيح له استخدام قوات الشرطة للمساعدة في تزويد مجندي الجيش بالتدريب العسكري الأساسي (مازالت لوحات سيارات القوات المسلحة السنغافورية تحمل حتى اليوم أحرف "*MID*"). لكن نقل كينغ سوي ترك فراغا في وزارة المالية. ناقشت ذلك معه وقررت تعيين ليم كيم سان في منصب وزير المالية. كان كيم سان يتبنى مقاربة عملية لحل المشكلات، علاوة على أن بمقدوره العمل بصورة وثيقة مع كينغ سوي دون حدوث احتكاكات بينهما، مما يسمح لهذا الأخير بالمساهمة – بشكل غير رسمي – في السياسات المالية.

المشكلة الثالثة التي سببت لي أشد أنواع الصداع إيلاما هي الاقتصاد: كيف نمكن شعبنا من كسب لقمة العيش. كانت إندونيسيا في "مواجهة" معنا والتجارة

في حالة ركود. وأراد الماليزيون تجاوز سنغافورة والتعامل مباشرة مع كافة شركائهم التجاريين، والمستوردين، والمصدرين، عبر موانئهم فقط. كيف يمكن لسنغافورة المستقلة البقاء على قيد الحياة حين لا تعود مركزا لمنطقة أوسع حكمها البريطانيون ذات مرة كوحدة واحدة؟ كنا بحاجة للعثور على بعض الأجوبة الفورية، لأن البطالة بلغت نسبة منذرة بالخطر (14٪) وهي تتفاقم بسرعة. علاوة على ذلك، توجب علينا العثور على طريقة لكسب العيش تختلف عن تلك التي اتبعناها تحت الحكم البريطاني. اعتدت رؤية مستودعاتنا متخمة بألواح المطاط، والفلفل، ولب جوز الهند المجفف، والروطان (نبات تصنع منه العصي والسلال)، والعمال يكدحون لتنظيفها وفرزها وتجهيزها للتصدير. لسوف تتوقف الواردات من مثل هذه المواد الخام من ماليزيا وإندونيسيا لمعالجتها وتجهيزها في سنغافورة. كان علينا إيجاد نمط جديد من الاقتصاد، وتجريب طرائق وبرامج جديدة ما اختبرت قبلا في أي مكان من العالم، لأنه لا توجد دولة أخرى تشبه سنغافورة. كانت هونغ كونغ أكثر الجزر شبها بها، لكنها ما تزال خاضعة لحكم البريطانيين، والصين هي أرضها الداخلية. من الناحية الاقتصادية، تعتبر جزءا من الصين، وتلعب دور صلة الوصل مع العالم الرأسمالي والتجارة مع الدول غير الشيوعية.

بعد التفكير مليا بهذه المشكلات والخيارات المحدودة المتاحة، توصلت إلى نتيجة مفادها أن جزيرة/دولة – أمة في جنوب شرق آسيا لا يمكن أن تكون عادية إذا ما أرادت البقاء. توجب علينا بذل جهود استثنائية لنصبح شعبا متماسك اللحمة، عاقد العزم، قوي البنيان، قادرا على التكيف والأداء بصورة أفضل وأرخص من جيراننا، لأنهم أرادوا تجاوزنا وإلغاء دورنا كمركز محوري وكوسيط للتجارة في المنطقة. توجب علينا أن نكون دولة متميزة.

تمثل أعظم مواطن القوة لدينا في ثقة وإيمان الشعب بنا. وهما ميزتان اكتسبناهما من الكفاح الذي خضناه باسمه ضد الشيوعيين والمتطرفين الملاويين. رفضنا الإذعان والخضوع في وقت كان فيه زمام الشرطة والجيش بأيدي الحكومة المركزية. سخر الشيوعيون مني ومن زملائي وقذفونا بتهمة العمالة

والتبعية للإمبرياليين المستعمرين، وصبوا علينا لعناتهم وشتائمهم بوصفنا خدام وأزلام الإقطاعيين الملاويين. وحين ساءت الأمور، اعتبرنا حتى من قبل اليساريين المتشككين الناطقين بالصينية، جماعة من الزعماء البرجوازيين "المتأنكلزين"، يناصرون البرجوازية ويدافعون عن مصالحها. حرصنا على عدم تبديد هذه الثقة المكتسبة حديثا عبر مساوئ الحكم والفساد. كنت بحاجة لمثل هذه القوة السياسية للاستفادة مما نملكه من مصادر دعم قليلة إلى الحد الأقصى، ولاسيما من الميناء الطبيعي العالمي المستوى، المتوضع في موقع استراتيجي تمر عبره أكثر الطرق الملاحية في العالم نشاطا وحركة.

مصدر القوة الثمين الآخر الذي امتلكناه كان شعبنا: المجد، النشيط، التواق للتعلم والمعرفة. وبالرغم من انقسام أفراده إلى عدة أعراق وأجناس، إلا أنني أمنت بأن اتباع سياسة نزيهة وعادلة سوف يجعلهم يعيشون في وئام معا، خصوصا إذا توزعت المشاق والمشكلات – كالبطالة مثلا – عليهم بالتساوي ولم تحمل أعباءها جماعات الأقليات دون سواها. كان من المهم بشكل حاسم الحفاظ على وحدة مجتمع سنغافورة المتعدد اللغات والثقافات والديانات، وجعله قويا وديناميكيا بما يكفي للمنافسة في الأسواق العالمية. لكن ما هو السبيل للدخول إلى هذه الأسواق؟ لم أعرف الجواب آنئذ. إذ لم يطلب منا أحد طرد البريطانيين. فعلنا ذلك بدافع بواعثنا الغريزية. وغدت مسؤوليتنا حينذاك توفير الأمن والرزق لمليونين من المواطنين الذين باتوا في رعايتنا. توجب علينا النجاح، لأننا لو فشلنا لأصبح احتمال بقائنا الوحيد متمثلا في معاودة الانضمام إلى ماليزيا، لكن بشروطها، مثلنا مثل ملقه أو بينانغ (المرفأين الهامين في غرب ماليزيا).

جفاني النوم. واستدعت تشو الأطباء لإعطائي بعض المهدئات، لكنني وجدت أن كأسا من الجعة أو النبيذ مع العشاء أفضل من الأقراص المهدئة. كنت آنذاك في أوائل العقد الخامس، واعتدت أخذ فترة استراحة من العمل لمدة ساعتين أمارس خلالها الغولف مع صديق أو اثنين. ومع ذلك ظل النوم عصيا على الأجفان. قبل ظهر أحد الأيام، أخبرني المندوب السامي الذي وصل حديثا، جون روب، بأنه يحمل إلي رسالة عاجلة من حكومته، فاستقبلته في المنزل وأنا ممدد على السرير، مكدودا

ومرهقا. ولا بد أن هارولد ويلسون رئيس الوزراء البريطاني قد عرف بالأمر، لأنه عبر عن قلقه. في الثالث والعشرين من آب/أغسطس 1965، أجبته: "أنا وزملائي رجال عقلاء ومنطقيون حتى في لحظات الكرب والتبريح. فكرنا بكافة العواقب المحتملة قبل اتخاذ أية خطوة على رقعة السياسة.. شعبنا لديه إرادة القتال والمقدرة التي تمكنه من البقاء".

وبينما كنا نطيل التفكير بهذه المشكلات المثبطة للهمم، رنت أجراس الإنذار في الثلاثين من أيلول/سبتمبر 1965، معلنة نبأ وقوع انقلاب في إندونيسيا. لقد قتل الضباط الموالون للشيوعيين ستة جنرالات إندونيسيين. أعقب ذلك حمام دم مع قيام الجنرال سوهارتو بإحباط المحاولة الانقلابية. وعمق كل ذلك الغموض وعدم اليقين من همومي ومخاوفي.

في اليوم التاسع من آب/أغسطس عام 1965، بدأت – خائفا مذعورا – رحلة على درب غابت معالمه وغارت وجهته في بحر من المجهول.

## -1-
## بناء جيش من لا شيء!

حين عين موعد افتتاح البرلمان في كانون الأول/ديسمبر 1965، بعد أربعة أشهر من الانفصال عن ماليزيا، زارني العميد سيد محمد بين سيد أحمد السقوف، القائد المسؤول عن اللواء الماليزي المتمركز في سنغافورة، وألح على وجوب قيام جنوده من راكبي الدراجات النارية بمرافقتي إلى البرلمان. كان سيد محمد عربيا مسلما (بدين الجسم متين البنية)، ولد في سنغافورة وانضم إلى القوات المسلحة الملاوية. ولدهشتي وجدته يتصرف وكأنه القائد العام للجيش في سنغافورة، وعلى أتم الاستعداد للسيطرة على الجزيرة في أي وقت. في تلك الآونة، كان فوجا المشاة الأول والثاني (عدد أفراد كل منهما ألف جندي) في سنغافورة تحت القيادة الماليزية. وكانت الحكومة الماليزية قد وضعت سبعمائة جندي ماليزي في الفوجين ووزعت ثلاثمائة جندي سنغافوري على مختلف الوحدات الماليزية.

درست الوضع بترو واستنتجت أن تانكو عبد الرحمن أراد تذكيرنا وتذكير الديبلوماسيين الأجانب الحاضرين أن ماليزيا ما تزال تحكم سنغافورة. وإذا ما وبختُ العميد على وقاحته فسيرفع الأمر إلى رؤسائه في كوالالمبور، الذين سيتخذون إجراءات إضافية ليظهروا لي من يقبض على زمام السلطة الفعلية في سنغافورة. قررت أن من الأفضل الإذعان. وهكذا، قام جنود الجيش الماليزي من راكبي الدراجات النارية بـ"مرافقتي" من مكتبي في دار البلدية إلى مبنى البرلمان لحضور افتتاح أول برلمان في جمهورية سنغافورة.

بعد تجاوز هذه المشكلة بوقت قصير، وفي الساعة الرابعة من عصر يوم الثلاثاء الأول من شباط/فبراير 1966، دخل كينغ سوي إلى مكتبي في مبنى البلدية حاملا نبأ مزعجا يتحدث عن اندلاع أعمال الشغب داخل معسكر لتدريب المجندين في شينتون واي، قرب معهد سنغافورة للعلوم التقنية. فحين علم كينغ سوي – لدهشته – أن ثمانين بالمائة من المجندين الأغرار في كافة الوحدات هم من

الملاويين، أعطى تعليماته بوقف كافة أنشطة التجنيد والتدريب وتجميد عمل المعسكر. أساء قائد الجيش تفسير هذه الخطوة، وبمبادرة منه أمر الرائد المسؤول عن المعسكر (وهو من أصل صيني) بتسريح كافة المجندين الملاويين، حيث جمع هذا المتدربين كلهم في ساحة العرض وطلب من غير الملاويين الانسحاب من الأرتال، ثم أخبر الملاويين بأنهم قد صرفوا من الخدمة. أصاب هذا التمييز السافر الملاويين بالذهول لعدة دقائق، وحين استعادوا رشدهم من وقع الصدمة، ساد هرج ومرج حين هاجموا رفاقهم (غير الملاويين) بالعوارض والعصي وزجاجات المياه الغازية، ثم أحرقوا سيارتين، وخربوا أخرى، وقلبوا إحدى العربات. وعندما قدمت دورية شرطة استجابة لنداء الاستغاثة، رشقت سيارتها بالزجاجات الفارغة، ولم تتمكن من تجاوز العربة المقلوبة. كما تعرضت للهجوم سيارة إطفاء وصلت على عجل إلى المكان.

تجمع حشد كبير من الناس في شينتون واي لمراقبة ما يحدث. وغادر الطلاب صفوفهم في معهد العلوم التقنية إلى الشرفات والسطح ليروا من عل ساحة العراك والشجار. في حوالي الساعة الثالثة إلا ربعا بعد الظهر، وصلت فرقة مكافحة الشغب بعرباتها وأطلقت على الحشد المتجمهر قنابل الغاز المسيل للدموع. ثم تدخلت قوة خاصة من شرطة مكافحة الشغب وألقت القبض على مثيري الشغب ونقلتهم بسياراتها إلى مبنى إدارة الأمن الجنائي، حيث احتجزوا هناك بانتظار التعليمات للبت بأمرهم: هل يدانون بتهمة إثارة الشغب ويسجنون، أم يطلق سراحهم بكفالة؟

خشي كينغ سوي من أن يؤدي إطلاق سارح المحتجزين إلى اندلاع أعمال الشغب بين الملاويين والصينيين حين يرجعون إلى قراهم وبلداتهم في غيلانغ سيراي وغيرها من المناطق الملاوية، ويذيعون قصة طردهم من الخدمة. اتصلت على الفور بالمندوب السامي البريطاني جون روب ودعوته إلى مكتبي. وحين وصل طلبت منه تنبيه القائد العسكري البريطاني إلى خطورة الوضع في حالة خروج أعمال الشغب العرقية عن السيطرة نظرا لأن أفراد الشرطة والجيش السنغافوريين مازالوا من الملاويين في غالبيتهم العظمى، ولسوف يتعاطفون مع مثيري الشغب والقلاقل. وأخبرته بأنني سأذهب إلى مبنى إدارة الأمن الجنائي لحل المشكلة بنفسي. وإذا

تمكنت من نزع فتيل الأزمة فسوف أطلق سراح المحتجزين، وإلا ستوجه إليهم تهمة إثارة الشغب ويبقون رهن الاعتقال حتى موعد محاكمتهم. وفي تلك الحالة، ستفتقد 465 أسرة أبناءها، وتنتشر الإشاعات في كافة أرجاء البلاد حول اضطهاد الملاويين.

قال جون روب بأنه سينقل التحذير إلى القائد البريطاني لكنه حرص على الإشارة إلى أن القوات البريطانية لا يمكن أن تتدخل في المشكلة الأمنية الداخلية. قلت إن على القائد العام، أو الضابط المسؤول عن الحامية البريطانية، ضمان استعداد القوات البريطانية لمنع مثيري الاضطرابات من الخروج عن السيطرة ومهاجمة عائلات البيض كما فعلت حين اندلعت الاضطرابات وأعمال الشغب الدينية التي طالت فتاة هولندية في الخمسينات.

اختبرت المقاربة التي تبنيتها مع عثمان وك، وزير الشؤون الاجتماعية، وطلبت منه مرافقتنا أنا وكينغ سوي لمقابلة المحتجزين في إدارة الأمن الجنائي. في ساحة المبنى تحدثت إليهم بالملاوية عبر مكبر صوت محمول يعمل بالبطارية. قلت إن الرائد أساء تفسير الأوامر التي كانت تقتضي تجنيد المواطنين السنغافوريين فقط. وحسبَ خطأ أن ذلك يعني عدم تجنيد الملاويين، في حين أن هؤلاء مؤهلون للخدمة إذا كانوا من مواطني سنغافورة. هنالك عشرة من قادة عصابات الشغب سوف يبقون في الحجز ويدانون، لكن سيطلق سراح البقية. ولا ينبغي عليهم نشر الشائعات حين يعودون إلى بيوتهم. وإذا ما تبين أن أيا من أولئك الذين أطلق سراحهم قد أسهم في التحريض وقاد أعمال الشغب فلسوف يعتقل مجددا ويدان. وأضفت قائلا إن على كافة المواطنين السنغافوريين الالتحاق بالمعسكر في اليوم التالي، ومعاودة التدريب كالمعتاد. المواطنون فقط هم المؤهلون، أما غير المواطنين فعليهم البحث عن عمل في ماليزيا. إمكانية العودة إلى المعسكر أثارت عاصفة من الهتاف والتصفيق. توجب علي اتخاذ قرار فوري، والخيار الأقل خطرا هو احتجاز ومعاقبة قلة من قادة عصابات الشغب وإطلاق سراح الغالبية العظمى من المعتقلين. وقلت لهم إنني آمل أن يتصرفوا بحكمة ويلتزموا بالقانون والنظام نظرا لإمكانية العودة إلى المعسكر.

في المؤتمر الصحفي اللاحق، طلبت من المراسلين نقل الخبر بحرفية وحذر، خصوصا في الجريدة الناطقة بالملاوية. وحين قرأت الصحف صبيحة اليوم التالي، تنفست الصعداء. وجهتْ تهمة إثارة أعمال الشغب إلى أربعة عشر رجلا من المحتجزين، لكن المدعي العام قرر فيما بعد سحب التهم. وكان ذلك بمثابة تذكرة صارمة للحكومة بأن علينا التعامل مع القضايا العرقية بأكبر قدر من الحذر والحساسية.

مررنا بفترة مقلقة أخرى في تشرين الثاني/نوفمبر من عام 1967، حين اندلعت الصدامات العرقية بين الصينيين والملاويين في بينانغ (جورج تاون) وبترورث (مدينتان على ساحل ماليزيا الغربي). ثم تفاقمت المشكلات العرقية في ماليزيا بسرعة بعد انفصال سنغافورة، وتصاعدت مشاعر السخط والاستياء لدى الصينيين ضد سياسة حكومتهم (الناطقة بالملاوية). وكانت تلك الأحداث بمثابة إشارة تحذير كافية بالنسبة لنا لتشكيل لجنة وزارية برئاسة كينغ سوي وعضوية كبار المسؤولين في الشرطة والجيش، لتجهيز خطط طارئة في حالة تفجر أعمال الشغب العرقية في ماليزيا وانتقالها إلى سنغافورة.

قام تان سيو سين، وزير المالية الماليزي، بخطوة تفتقد الحكمة والتعقل حين أصدر قرارا – بعد تخفيض قيمة الجنيه الإسترليني – بتعديل سعر العملة القديمة (حتى بالنسبة لـ"الفكة") التي أصدرتها الحكومة الاستعمارية البريطانية وانخفضت قيمتها بنسبة 14٪، وحساب الفرق بينها وبين قيمة العملة الماليزية الجديدة. مما أدى إلى احتجاجات عامة وإضراب مؤقت عن العمل، الأمر الذي أدى بدوره إلى مصادمات عرقية. كان الصينيون ينزحون من مناطقهم الريفية إلى المدن، وخشينا إذا ما اندلعت الاضطرابات العرقية على نطاق واسع أن يصعب على القوات الماليزية التعامل معها في العديد من المدن.

القلق من وصول أعمال الشغب هذه إلى سنغافورة أجبرنا على الإسراع في تجهيز جيشنا بالدروع الحربية. ولذلك قررنا في كانون الثاني/يناير من عام 1968 شراء دبابات خفيفة فرنسية الصنع من طراز AMX–13 كان الإسرائيليون يبيعونها بأسعار مخفضة بعد قيامهم بتحديث ورفع مستوى كفاءة دروعهم الحربية. وصلت

ثلاثون دبابة مجددة بحلول شهر كانون الثاني/يناير 1969، تبعتها دفعة أخرى من اثنتين وأربعين في أيلول/سبتمبر من العام نفسه. كما ابتعنا مائة وسبعين عربة مدرعة (مزودة بأربع عجلات) من طراز V200.

لم يعرض علينا البريطانيون مساعدتهم في بناء جيشنا كما فعلوا مع الملايو في الخمسينات. بل اكتفوا بالعمل من وراء الكواليس للتوصل إلى اتفاق عادل بالنسبة لسنغافورة مع ماليزيا، الأمر الذي أثار سخط واستياء الماليزيين. ولذلك توجب عليهم الآن التعامل مع ماليزيا حانقة عليهم. ولأن الماليزيين كفلوا عضويتنا في الكومنويلث والأمم المتحدة، فلا بد أن البريطانيين قد ظنوا بأن الماليزيين يريدون أيضا تولي مهمة تدريب جيشنا، ولو انحصر السبب في التأكد من أننا لن نتعلم أكثر مما يعرفون عن شؤون الدفاع.

توجب علينا الرجوع إلى الكتيبتين المتمركزتين في أراضينا واستعادة هويتهما السنغافورية لضمان ولاء أفرادهما. عرض كينغ سوي، الذي كان وزيرا للمالية، أن يتولى وزارة الدفاع بعد الاستقلال مباشرة. وبدا راغبا ببناء جيش من لا شيء، رغم أن كل ما يعرفه عن الشؤون العسكرية قد تعلمه حين كان عريفا في فيلق المتطوعين السنغافوري (بقيادة البريطانيين)، إلى أعلن استسلامه لليابانيين في شباط/فبراير 1942. وافقت على توليه المهمة. فاتصل بمردخاي كيدرون، السفير الإسرائيلي في بانكوك، طلبا للعون.

وبعد بضعة أيام من الاستقلال (1965/8/9)، أتى مردخاي بالطائرة من بانكوك حاملا عرضا بالمساعدة في التدريب العسكري، وأحضره كينغ سوي لمقابلتي. كان السفير قد فاتحني عدة مرات بين عامي 1962 – 1963 بشأن إقامة قنصلية إسرائيلية في سنغافورة. وأكد لي موافقة تانكو عبد الرحمن، وعدم وجود داع للانتظار حتى قيام دولة ماليزيا. وأجبته بالقول إنه لن تكون ثمة مشكلة في حالة موافقة تانكو، لكنني إن وافقت على افتتاح القنصلية قبل ذلك فسوف أخلق قضية تثير حفيظة الجماهير الملاوية المسلمة وتعرقل الخطط الهادفة للاندماج. شعر

بخيبة الأمل، وكما توقعت، لم يسمح تانكو (ولا كان بمقدوره أن يسمح) بوجود قنصلية إسرائيلية في سنغافورة بعد قيام الدولة الماليزية.

استمعت لعرض كيدرون المتعلق بالتدريب العسكري، لكن طلبت من كينغ سوي تأجيل البت به في انتظار الرد من كل من رئيس وزراء الهند لال بهادور شاستري، والرئيس المصري جمال عبد الناصر، على الرسالتين اللتين بعثتهما طالبا مساعدتهما العاجلة في بناء قواتنا المسلحة.

طلبت من شاستري مستشارا عسكريا لمساعدتنا على تشكيل خمس كتائب. بعد يومين رد مرسلا "أخلص تمنياته بسعادة ورخاء شعب سنغافورة"، لكنه لم يأت على ذكر الطلب. كما ضمّن عبد الناصر رده اعترافا بسنغافورة دولة مستقلة ذات سيادة، دون أن يشير هو الآخر إلى طلبي بالاستعانة بمستشار من البحرية لمساعدتنا على بناء قوة دفاعية تذود عن سواحلنا. كان ظني أن الحكومة الهندية ليست راغبة بالوقوف ضد ماليزيا. فالهند رغم كل شيء جارة آسيوية قريبة نسبيا. لكن خيب أملي رفض عبد الناصر الصديق المقرب إلي، ولربما تعلق الأمر بالتضامن الإسلامي مع زعماء ماليزيا (المسلمين).

طلبت من كينغ سوي متابعة الاتصالات مع الإسرائيليين، لكن بشرط إبقائها طي الكتمان والسرية لأطول مدة ممكنة خشية استثارة معارضة القواعد الشعبية من المسلمين الملاويين في ماليزيا وسنغافورة.

وصلت بعثة إسرائيلية صغيرة برئاسة العقيد جاك اليعازري في تشرين الثاني/نوفمبر 1965، تبعها فريق مؤلف من ستة أعضاء في كانون الأول/ديسمبر. وللتغطية على هويتهم دعوناهم بـ"المكسيكيين". وكانت بشرتهم السمراء دليلا يثبت زعمنا.

توجب علينا امتلاك قوة مقنعة لحماية أنفسنا. لم أكن أخشى أن يغير تانكو عبد الرحمن رأيه، بل خفت من محاولة غيره من الزعماء الملاويين الأقوياء – مثل سيد جعفر البار الذي عارض الانفصال معارضة شديدة إلى حد الاستقالة من منصبه كأمين عام للمنظمة الوطنية للملايو المتحدة – إقناع العميد السقوف بأن

واجبه الوطني يحتم عليه منع الانفصال بالقوة. وكان بمقدور العميد، وبإمرته اللواء المتمركز في سنغافورة، القبض علي وعلى كافة وزرائي دون صعوبة تذكر. لذلك التزمنا موقف الصمت البعيد عن التحدي، بينما عمل وزير الدفاع، كينغ سوي، بشكل محموم على بناء بعض القدرة الدفاعية.

واجهنا خطرا أمنيا آخر من التركيبة العرقية لقواتنا في الجيش والشرطة. إذ لا يمكن لسنغافورة المستقلة الاستمرار في اتباع الممارسة البريطانية القديمة المتمثلة في حراسة وحماية مدينة ثلاثة أرباع سكانها من الصينيين بواسطة رجال الشرطة والجيش الملاويين. فقد جند البريطانيون في أغلب الأحوال الملاويين المولودين في الملايو، الذين قدموا عادة إلى سنغافورة للالتحاق بالمؤسستين. أغرم هؤلاء بـ"الجندية"، في حين تجنبها الصينيون نتيجة الميراث التاريخي الذي تركته الأساليب الوحشية التي اتبعها الجنود خلال سنوات العصيان والتمرد وفترات أمراء الحرب في الصين. أما السؤال المطروح فكان: هل ستحافظ قوات الشرطة والجيش على ولائها لحكومة لم تعد بريطانية ولا ملاوية، بل صينية كما يعتبرها الملاويون؟ توجب علينا العثور على طريقة ما لاستمالة الصينيين والهنود إلى الجيش والشرطة بحيث يعكسان خلطة التركيبة السكانية.

بعد الانفصال بوقت قصير، وبطلب من الحكومة الماليزية، أرسلنا كتيبة المشاة السنغافورية الثانية إلى إقليم صباح (شمال شرق بورنيو) لأداء مهام قتالية. إذ أردنا إظهار نوايانا الطيبة وتضامننا مع ماليزيا حتى قبل التوقيع على معاهدة دفاع رسمية. الأمر الذي ترك ثكناتها في كامب تيماسيك خالية. ووافقنا حينذاك على عرض بإرسال فوج ماليزي إلى كامب تيماسيك. بينما كان من المقرر عودة الكتيبة السنغافورية بعد الانتهاء من أداء واجبها في بورنيو في شباط/فبراير 1966، وأعدت الترتيبات اللازمة على مستوى الضباط لانسحاب الفوج الماليزي. لكن وزير الدفاع الماليزي طلب إرسال كتيبة سنغافورية إلى الملايو لتمكين الفوج من البقاء حيث هو، وذلك بدلا من العودة مجددا إلى كامب تيماسيك. لم يوافق كينغ سوي. فقد أردنا أن تتمركز كتيبتا جنودنا في سنغافورة. واعتقدنا أن الماليزيين غيروا رأيهم بسبب رغبتهم بالاحتفاظ بكتيبة من قواتهم في سنغافورة للسيطرة عليها.

رفض الماليزيون التحرك من المعسكر، ولذلك اضطرت طلائع كتيبة المشاة الثانية للإقامة تحت الخيام في فارير بارك. جاء كينغ سوي لمقابلتي وتحذيري من مغبة بقاء جنودنا مدة طويلة في مخيم سيئ المرافق والخدمات، لأن ذلك قد يؤدي إلى حدوث أعمال شغب أو عصيان. وقارن نفسه بجنرال بريطاني مسؤول عن جنود غالبيتهم من الهنود. كما يمكن للماليزيين الاستفادة من وضع كهذا والقيام بانقلاب عسكري بواسطة العميد السقوف. وأشار علي بالانتقال من منزلي في شارع اوكسلي إلى فيلا ايستانا (داخل مقاطعة ايستانا) ووضع حراس من الغوركا لمواجهة أي احتمال طارئ. أقمت مع عائلتي في المكان خلال الأسابيع القليلة التالية بحماية حراس الغوركا المتأهبين.

بعد وقت قصير، أخلى البريطانيون معسكرا يدعى "الخطيب" في شمال سنغافورة قريب سيمبا وانغ. وعرضنا على الماليزيين الإقامة فيه، فوافقوا في منتصف آذار/مارس 1966 على الانتقال إليه من معسكر تيماسيك، حيث بقوا فيه إلى أن انسحبوا من تلقاء أنفسهم في تشرين الثاني/نوفمبر 1967.

افتقاد الماليزيين للعقلانية جعلنا أشد تصميما على بناء القوات المسلحة السنغافورية، بحيث لا يستطيعون ترهيبنا بهذه الطريقة. كما صلّب عزيمتنا ورسخ أقدامنا.

وكان كينغ سوي، المقاتل الجسور دائما وأبدا، قد كتب في تقريره إلى مجلس الدفاع يقول:

> من الحمق السماح لأنفسنا بالخضوع لتأثير التنويم المغناطيسي الذي يفرزه التفاوت في عدد السكان بين سنغافورة وجاراتها. فالمهم هو القدرة القتالية للقوات المسلحة، وليس عدد السكان.. وبعد خمس سنين من التجنيد يمكننا حشد جيش من مائة وخمسين ألفا عبر تعبئة الاحتياط. وباستخدام الأفراد الأكبر سنا والنساء في المهمات غير القتالية، يتوجب علينا في نهاية المطاف تجهيز جيش ميداني بقوة قتالية قوامها مائتين وخمسين ألفا من الرجال الذين تتراوح أعمارهم بين 18 – 35 عاما. ولا ينبغي الاستخفاف أبدا بالمقدرة الكامنة لدى

شعب صغير – مفعم بالطاقة والحيوية والنشاط، وعلى مستوى تعليمي رفيع، ويمتلك الدافع المحفز – على شن الحرب.

كانت تلك خطة طمّاحة مؤسسة على الممارسة الإسرائيلية المتمثلة في تعبئة أكبر عدد ممكن من السكان في أقصر وقت. وارتأينا أن من المهم أن يعرف الجميع – داخل وخارج سنغافورة – أن باستطاعتنا تعبئة قوة قتالية كبيرة بخلال فترة قصيرة من الزمن، وذلك بالرغم من قلة عدد السكان.

مهمتنا لم تكن سهلة. توجب علينا إعادة توجيه أذهان الناس من أجل القبول بالحاجة إلى وجود جيش شعبي، والتغلب على نفورهم التقليدي من الجندية. فكل الآباء والأمهات يعرفون المثل الصيني المأثور: "الشاب الصالح لا يصبح جنديا، والفولاذ الجيد لا يتحول إلى مسامير". أنشأنا معهدا وطنيا لتدريب طلاب الجيش، وآخر لطلاب الشرطة في المدارس الثانوية بحيث يتعرف الأهل على الجيش والشرطة مع أبنائهم وبناتهم. أردنا من الناس النظر إلى جنودنا باعتبارهم حماة الوطن – وهذا تحول انقلابي عن تلك الأيام التي كانت فيها "البدلة الميري" للجندي أو الشرطي تثير الخوف والسخط كرمز دال على الإخضاع الاستعماري.

توجب علينا حث المواطنين على إكبار البسالة العسكرية. لكن "المقاربة الإسبارطية للحياة"، كما قال كينغ سوي حزينا، "لا تحدث بشكل طبيعي في مجتمع يعيش على البيع والشراء". كان علي دفع الناس إلى تغيير مواقفهم الذهنية، وتحسين الصحة الجسدية لشبابنا بتحفيزهم على ممارسة الرياضات والتمرينات البدنية من كافة الأنواع، وتنمية ميلهم للمغامرة والنشاطات المثيرة والعنيفة التي لا تخلو بحد ذاتها من الخطر. لكن الحث والإقناع لا يكفيان لوحدهما. كنا بحاجة إلى مؤسسات حسنة التنظيم، مؤهلة الكوادر، جيدة الإدارة والتوجيه، لمتابعة وتطبيق ما نلقيه من خطب تحض وتثير وتنصح. تلك هي المسؤولية الرئيسة لوزارة التربية والتعليم. ولن نستطيع تعبئة جيش كبير من المواطنين، على النموذج السويسري أو الإسرائيلي، إلا إذا غيرنا تفكير الناس ومواقفهم. أعطينا أنفسنا مهلة عقد من السنين لتحقيق كل ذلك.

في الذكرى السنوية الأولى للاستقلال، جمعنا القليل الذي حققناه لرفع الروح المعنوية لشعبنا. استطعنا تنظيم "قوة الدفاع الشعبية" بقيادة مجموعة متنافرة من موظفي الحكومة، وأعضاء من البرلمان، ووزراء خضعوا لدورة ضباط تدريبية سريعة. كان الجنود من المدنيين، ومعظمهم من الصينيين المتعلمين الذين جندوا من خلال المراكز الاجتماعية. في العرض الذي أقيم ضمن احتفالات العيد الوطني الأول في التاسع من آب/أغسطس، سار عدد من فصائل قوة الدفاع الشعبية. كان مظهر أفرادها ينم عن الشجاعة والبسالة، واستقبلوا بعاصفة حماسية من الهتاف والتصفيق من أولئك الواقفين على المنصة ومن الجماهير المصطفة في الشوارع، خصوصا حين ميزت الوزراء وأعضاء البرلمان ببذاتهم العسكرية، ووجوههم التي لوحتها الشمس، وخطواتهم المتحمسة، وإن افتقدوا المشية العسكرية النظامية.

شارك في العرض زعماء مجتمعاتنا المحلية ممثلين لكافة الأعراق والطوائف، ملوحين باللافتات، أو هاتفين بالشعارات. واستعرض الرئيس الواقف على المنصة أمام دار البلدية فرقة ضمت رجال الأعمال الصينيين والهنود والملاويين والبريطانيين. واستقبل هؤلاء بهتافات حماسية مدوية. كما شاركت في العرض وحدات من نقابات العمال، وحزب العمل الشعبي، والهيئات القانونية. واستدعيت قوات الشرطة وفرقة المطافئ لـ"تلوين" الاحتفال بأزيائها المميزة. ولربما لم يشعر الماليزيون بالرهبة من قدراتنا العسكرية، لكنهم تأثروا حتما بالإرادة المصممة والروح العنيدة اللتين كنا نبني بهما قواتنا الدفاعية لحماية دولتنا الفتية الغَرِيرة.

تمثلت خطة كينغ سوي الأصلية في بناء جيش نظامي مكون من 12 كتيبة خلال الفترة الممتدة بين عامي 1966 – 1969. لكنني لم أوافق على الخطة، واقترحت بدلا من ذلك جيشا صغيرا عاملا، بالإضافة إلى امتلاك القدرة على تعبئة السكان المدنيين برمتهم، بعد أن يخضعوا لدورات تدريبية ويصبحوا في عداد الاحتياط. قدم كينغ سوي الحجة على وجوب قيامنا أولا بتدريب عدد كاف من الضباط وضباط الصف النظاميين لقيادة كتائبه الاثنتي عشرة قبل تدريب المدنين على مثل هذا النطاق الواسع.

لم أكن راغبا بإنفاق المال لتغطية تكاليف الاحتفاظ الدائم بجيش ضخم: فمن الأفضل صرفه على البنية التحتية التي نحتاجها لتكوين وتدريب كتائب المجندين من الموظفين والعاملين. الخدمة الإلزامية سوف تغل فوائد سياسية واجتماعية. لكن كينغ سوي تبنى وجهة النظر العسكرية الاحترافية التي توجب مجابهة التهديد المباشر من جانب ماليزيا بواسطة قوة قتالية نظامية وصلبة تحشد خلال السنوات الثلاث التالية.

قلت إن من المستبعد قيام الماليزيين بمهاجمتنا طالما بقيت قوات بريطانيا والكومنويلث في سنغافورة. وتواجدها يشكل رادعا حتى بدون معاهدة دفاعية. أردت من خطة الدفاع أن تستهدف تعبئة أكبر شريحة ممكنة من السكان، في سبيل استثارة وتنبيه الشعب إلى أهمية مشاركته في الذود عن بلاده طالما يملك هذا الشعور الوطني القوي نتيجة التجارب التي مر بها مؤخرا.

الخطة المعدلة التي وضعها كينغ سوي في تشرين الثاني/نوفمبر اقتضت تعبئة قسم كبير من السكان، والحفاظ على مكون نظامي من القوات المسلحة قوامه 12 كتيبة. كنت حريصا على قيام نسائنا بأداء الخدمة الإلزامية كالنساء الإسرائيليات. لكن كينغ سوي لم يرغب بأن تتحمل وزارته الجديدة هذا العبء الإضافي. ونظرا لأن الوزراء الآخرين في مجلس الدفاع لم يبدوا اهتماما كبيرا بتجنيد المرأة، لم ألح كثيرا على هذه النقطة.

من المؤكد أن أفضل وسيلة رادعة لأية خطة ماليزية تستهدف استعادة السيطرة على سنغافورة هي إعلام الماليزيين بأنهم حتى لو استطاعوا قهر قواتنا المسلحة، فإنهم لن يتمكنوا من إخضاع شعب مدرب تدريبا جيدا على استخدام السلاح والمتفجرات. وعلاوة على دمج أفراد الشعب في جماعة أشد لحمة ووحدة من خلال معاملة المجندين على قدم المساواة، بغض النظر عن خلفيتهم الاجتماعية أو انتمائهم العرقي، كنا بحاجة للاحتفاظ ببعض من أفضل المواهب من ذوي الرتب العالية في القوات المسلحة السنغافورية بعد اجتذابهم إلى صفوفها. والأهم من كل ذلك ضمان أن تظل هذه القوات خاضعة للقيادة السياسية عبر إبقاء الوظائف

المهمة، مثل القوى البشرية والشؤون المالية، تحت قيادة مسؤولين مدنيين في وزارة الدفاع. وصادق مجلس الدفاع على كافة هذه الأهداف.

في شباط/فبراير 1967، وضعت على جدول الأعمال تشريعا لتعديل قانون الخدمة الإلزامية الذي سنه البريطانيون عام 1951، بحيث يضمن للمجندين في القوات المسلحة السنغافورية فرص العمل في وظائف الحكومة، والهيئات القانونية، أو القطاع الخاص بعد تقاعدهم من الخدمة وتحولهم إلى قوات الاحتياط. قوبل التشريع بدعم شعبي واسع حين وافق عليه البرلمان بعد شهر من تاريخه. أتذكر دعوة التجنيد الأولى التي أعلنت عام 1954 تبعا للقانون نفسه، وأعمال الشغب التي قام بها الطلاب الصينيون في المدارس المتوسطة. لكن في هذه المرة لم تواجهنا صعوبات تذكر في تجنيد تسعة آلاف شاب في الدفعة الأولى. وكنت مصيبا فيما يتعلق بتغيير الموقف الشعبي العام.

في تلك الأثناء، جمع كينغ سوي فريقا متخصصا وبدأ بتأسيس الجيش بمساعدة الإسرائيليين. كما استخدم أفرادا من الشرطة، ومعدات الاتصال المتوفرة، وغيرها من الموجودات والممتلكات والأصول لإطلاق العملية. أما مساعد قائد الشرطة، تان تيك تيم، فقد أصبح رئيسا للأركان العامة.

في شهر آب/أغسطس، بدأنا تدريب مجموعة مختارة ضمت عشرة بالمائة من أوائل المنتسبين. ومن أجل التصدي للتحيز التقليدي ضد الجندية، أقمنا احتفالا وداعيا للمجندين في المراكز الاجتماعية في كل منطقة، حضره أعضاء البرلمان، والوزراء، وزعماء المجتمعات المحلية، ألقيت فيها خطب وجيزة قبل أن يركب المجندون الشاحنات العسكرية إلى معسكرات تدريب الأغرار. ومع مرور السنين، استطعنا التغلب على معارضة الجندية والنفور منها.

كان برنامج التدريب سريعا، خضع فيه المتدربون لدورات مستعجلة، وحدث الكثير من الارتباك والتشوش. لم تصل الترتيبات أبدا إلى نسبة مائة بالمائة من الجاهزية، وطريقة معالجة الأزمات الطارئة هي التي سادت، لكن المهمة كانت عاجلة وحاسمة بحيث توجب إنجازها في أقصر مدة ممكنة. توجب علينا تحقيقها

برجال لا يملكون سوى خبرات متواضعة وقدرات عادية. لكن روح الجماعة كانت ممتازة وحقق المجندون تقدما لافتا.

بينما كنا نستعجل البناء، مررنا بفترة مرهقة في تشرين الأول/أكتوبر 1968، بعد تنفيذ حكم الإعدام شنقا باثنين من "الفدائيين" الإندونيسيين عقابا لهما على قتل ثلاثة من المواطنين السنغافوريين حين قاما بتفجير قنبلة في بنك "هونغ كونغ وشنغهاي" في شارع اوركارد عام 1964. وفي أعقاب رفض "مجلس شورى الملك" في لندن طلب الاستئناف الذي قدماه، أرسل الجنرال سوهارتو أقرب مساعديه، وهو عميد في القوات المسلحة، ليلتمس العفو من رئيسنا وتخفيض عقوبة الإعدام إلى السجن المؤبد.

كانت الحكومة قد اجتمعت قبلا لتقرير صيغة الاستشارة التي سترفع إلى الرئيس. وكنا قد أطلقنا سراح ثلاثة وأربعين إندونيسيا اعتقلوا لارتكابهم جرائم خلال "المواجهة". واستجابة للالتماس الإندونيسي، أطلقنا سراح إندونيسيين أدينا وحكم عليهما بالإعدام بتهمة حمل قنبلة موقوتة في سنغافورة. لكن هذين اعتقلا قبل أن يتسببا بأي ضرر، وذلك على العكس من القضية الأخرى، حيث قتل ثلاثة مدنيين. كنا دولة صغيرة وضعيفة. فإذا ما رضخنا مذعنين يصبح حكم القانون، لا داخل سنغافورة فقط بل بينها وبين جيرانها، فاقدا لأي معنى، نظرا لأننا سنكون عرضة للضغوط على الدوام. وإن خفنا من تطبيق القانون والقوات البريطانية ما تزال في سنغافورة (حتى وإن أعلنت عزمها على الانسحاب بحلول عام 1971)، فإن كلا من جارتينا، إندونيسيا أو ماليزيا، سوف تعاملنا بزراية ودونية، ويفلت المجرمون من العقاب بعد عام 1971. لكل ذلك قررنا عدم التدخل – عن طريق قبول الالتماس – في سير الإجراءات القانونية المعتادة وتركنا القانون يأخذ مجراه. وهكذا نفذ حكم الإعدام شنقا بالرجلين في السابع عشر من تشرين الأول/أكتوبر. كنت في طوكيو آنئذ في زيارة رسمية، وتجمهر عدد يتراوح بين عشرين وثلاثين إندونيسيا، رأيتهم وأنا أمر ببيت الضيافة الحكومي الياباني، يحملون اللوحات واللافتات احتجاجا على تنفيذ الحكم.

في جاكرتا، اقتحم حشد من الإندونيسيين السفارة السنغافورية، وحرقوا صور رئيس سنغافورة وعاثوا في المقر فسادا، لكنهم لم يحرقوا المبنى كما فعلوا بالسفارة البريطانية. كان سفيرنا، بي. اس. رامان، الذي عمل في السابق مديرا لإذاعة وتلفزيون سنغافورة، رجلا شجاعا من أصل تاميلي (برهمي الديانة) اعتنق المسيحية. وخلال الاقتحام وقف هو وموظفوه صامدين متحدين، وكانوا على القدر نفسه من رباطة الجأش الذي أظهره السفير البريطاني أندرو غيلكرايست، حين اقتحم المتظاهرون الإندونيسيون السفارة البريطانية عام 1963. لكن على العكس من غيلكرايست، لم يعزف موظفو السفارة السنغافورية موسيقى القرب لإضافة نكهة مميزة إلى استعراض الصمود والتحدي والثبات.

في اليوم التالي، أعلنت القوات المسلحة الإندونيسية عزمها على إجراء مناورات في مياهها الإقليمية قبالة أرخبيل رياو بالقرب من سنغافورة. كما طالب ألف من الطلاب المتظاهرين قائد القوات الإندونيسية في جاوا الشرقية بالانتقام من سنغافورة. وذكرت الصحف أن الجيش الإندونيسي يعتقد بأن الصين الشيوعية ضغطت على سنغافورة من أجل شنق الرجلين. بعد مرور أسبوع، أعلنت الحكومة الإندونيسية عن تخفيض في حجم تجارتها مع سنغافورة، وفرض قيود على الصادرات. قيمت أجهزتنا الاستخباراتية الوضع حسب ما يلي: في حين أنه لن يحدث اعتداء سافر، إلا أن هنالك احتمال في حدوث عمليات تخريب. على أية حال، لم يحدث شيء من هذا القبيل.

تفجرت أزمة أشد خطورة حين هيمنت على سنغافورة حالة من التوتر العرقي في أعقاب اندلاع اضطرابات إثنية دامية في كوالالمبور في الثالث عشر من أيار/مايو 1969، بعد بضعة أيام من الانتخابات العامة التي أجريت هناك. الأمر الذي دق جرس الإنذار بين الصينيين والملاويين في سنغافورة؛ وخشي الجميع من امتداد الصدامات العرقية إليها، وهذا ما حصل بالضبط. روى الصينيون الماليزيون الذين فروا حكايات مروعة عن الفظاعات التي ارتكبها الملاويون بحق أقربائهم هناك. ومع انتشار أنباء الأعمال الوحشية الملاوية، وتحيز القوات المسلحة الماليزية في التعامل مع الوضع، تفاقمت مشاعر الغضب والذعر والحذر في البلاد.

استغل الصينيون تفوقهم العددي في سنغافورة للثأر لما حدث في كوالالمبور. ففي التاسع عشر من أيار/مايو، هاجم عشرون أو ثلاثون شابا عددا من الملاويين في منطقة جامع السلطان (عند بوابة سلطان). وحين عدت إلى سنغافورة من أمريكا في العشرين منه، أبلغت بأن ملاويا قتل بالرصاص على أيدي عصابة من قطاع الطرق قرب مؤسسة اليانصيب الوطني. واستمرت الصدامات بشكل متقطع لعدة أسابيع.

في الأول من حزيران/يونيو، قمت بزيارة مستوطنة ملاوية في غيلانغ سيراي، حيث وقعت أخطر الصدامات العرقية. رافقني ليم كيم سان، بصفته وزيرا للدفاع، في سيارة "لاندروفر" يقودها شرطي ملاوي وجلس بجواره قائد شرطة المنطقة. لاحظنا – أنا وكيم سان – على الفور المظهر الكئيب والعدائي لجنودنا من فوج المشاة المنتشر في المنطقة. حتى قائد شرطة المنطقة، وهو ملاوي جمعتني به معرفة شخصية لعدة سنوات، بدا نكدا متجهما. راودني إحساس قوي بأن شيئا ما ليس على ما يرام. واستشعرت رعب الملاويين. كانت الحالة تختلف عن أعمال العنف العرقي عام 1964، حين كان أفراد الشرطة والجيش (وغالبيتهم من الملاويين) يخضعون لسيطرة الزعماء الملاويين في كوالالمبور، وبالتالي يحمون الملاويين ويمارسون إجراءات عقابية ضد الصينيين. أما في هذه المرة، فإن الملاويين في سنغافورة هم الخائفون. وبالرغم من أن أفراد الشرطة مازالوا في غالبيتهم العظمى من الملاويين، إلا أن الزعماء الصينيين في سنغافورة، الذين أصبحوا في سدة الحكم، قد يكونون ضدهم ويوجهون قوات الشرطة والجيش تبعا لذلك. كنت مصمما على توضيح الحقيقة للجميع، خصوصا الصينيين الذين يشكلون الأغلبية الآن، بأن الحكومة ستطبق القانون بعدالة ونزاهة على الجميع، بغض النظر عن العرق أو الدين.

ونتيجة إجراءات الشرطة المتشددة، تم اعتقال 684 صينيا و 349 ملاويا، لكن لم تتوفر الأدلة الكافية لإدانة الكل. ولم توجه المحكمة التهم إلا لستة وثلاثين شخصا (18 صينيا و 18 ملاويا). أما أخطر التهم – محاولة القتل – فوجهت إلى أحد الصينيين. ووجد مذنبا ليتلقى حكما بالسجن عشر سنين. قتل صيني واحد وثلاثة من الملاويين، وجرح أحد عشر صينيا وتسعة وأربعون ملاويا.

صدمنا حين اكتشفنا مدى استقطاب العلاقات العرقية في سنغافورة. بل إن الملاويين الذين خدموا لسنوات عديدة في الشرطة والجيش أصبحوا واعين بانتمائهم العرقي، وتأثروا بسهولة بعوامل الجذب الإثنية خلال المصادمات العرقية في ماليزيا.

أردت التأكد من أن التجاذب الطائفي لم يضعف قوى الشرطة والجيش. كما أردت تفسيرا يبين السبب وراء نشر هذا العدد الكبير من الجنود الملاويين في غيلانغ سيراي حيث كانت الأقلية الصينية ستشعر باطمئنان أكبر لو تألفت القوة من أفراد ينتمون إلى خليط عرقي. وقررت مراجعة التركيبة العرقية للمجندين في القوات المسلحة السنغافورية.

اهتم كيم سان بهذه المسألة ووجد أنه بالرغم من حادثة المعسكر التدريبي في شينتون واي (1966)، استطعنا زيادة أعداد المجندين في القوات المسلحة. جورج بوغارس، أحد الضباط المؤتمنين الذي كان آنئذ سكرتيرا لوزارة الدفاع، عمل في السابق مديرا للفرع الخاص حيث تعلم الشك بدوافع الصينيين المتعلمين لأن معظمهم تقريبا من الشيوعيين. وفضل الملاويين عند تجنيد ضباط الصف والضباط لتدريب جنودنا في القوات المسلحة، معتقدا أن الصينيين هم عرضة لتأثير عوامل الشوفينية والشيوعية الصينية. توجب إصلاح هذا الموقف المتحيز، وهي مهمة حساسة عهدنا بها إلى فريق عمل برئاسة بوغارس. وقام المقدم الشاب ادوارد يونغ بتطبيق خطة تقتضي تقليص نسبة الملاويين خلال بضع سنين عبر تجنيد غير الملاويين بشكل رئيس.

❧❧

كنت قد دعوتُ وزراء دفاع أربع من الدول الأعضاء القوية في الكومنويلث (ماليزيا، بريطانيا، استراليا، نيوزيلندا) لحضور احتفالاتنا بالذكرى السنوية الخمسين بعد المائة لتأسيس سنغافورة. وحضر عبد الرزاق، ممثلا لماليزيا، عرض العيد الوطني في التاسع من آب/أغسطس 1969. رتب كيم سان لمرور فصيلة من دبابات AMX–13 وعربات V200 أمام المنصة الرئيسية. كان للمشهد تأثير درامي على الناس في جوهور حين عرض على شاشة التلفزيون تلك الليلة، كما أحدث تأثيرا مماثلا في كافة أنحاء ماليزيا عندما ظهرت الصحف في صبيحة اليوم التالي

وهي تحمل صور الدبابات. لم يكن لدى الماليزيين دبابات آنئذ. وفي حفل العشاء الذي أقمته تلك الليلة، أخبر رزاق كينغ سوي أن القلق راود كثيرا من الناس في ماليزيا بشأن دروعنا، لكنه – شخصيا – لم يشعر بمثل هذا القلق. كما تساءل الناس في جوهور عما إذا كان في نية سنغافورة غزو الولاية، واقترح أن يذهب كيم سان، بصفته وزيرا للدفاع، إلى كوالالمبور لإقناع الناس بأن نوايا سنغافورة تجاه ماليزيا ليست عدائية. أما مذكرة كيم سوي إلى مجلس الدفاع فقد توصلت إلى نتيجة مفادها أن "النقطة المضيئة الوحيدة لهذا الحدث السوداوي [الاضطرابات العرقية في كوالالمبور] هي التأثير المفيد الذي مارسته دروعنا على القاعدة السياسية الملاوية".

كان قرارنا بشراء الدبابات والعربات المدرعة خطوة صحيحة. إذ أدت أعمال الشغب العرقية في كوالالمبور (1969/5/13) إلى حالة من الاستقطاب في العلاقات العرقية، مما أحيا مخاوف من قيام الزعماء المتطرفين – بعد أن أصبح تون عبد الرزاق في موقع المسؤولية، وصعد نجم المتطرفين الملاويين، وأجبر تانكو على التنحي – بإرسال الجيش لإعادة سنغافورة إلى الاتحاد بالقوة. طلبت من يونغ بونغ هاو (صديقي من أيام الدراسة في كامبريدج، الذي أقام آنئذ في كوالالمبور وأصبح فيما بعد رئيسا للمحكمة العليا في سنغافورة) حين كان يزور سنغافورة، عن التصور العام الماليزي حول قواتنا المسلحة. قال إن الناس حسبوا في عام 1966 أنها مجرد دعاية. لكن ذلك قد تغير. إذ شاع في حفلات "الكوكتيل" في كوالالمبور أن معهد تدريب القوات المسلحة السنغافورية يخرج جنودا أكفاء، وأن كبار الضباط البريطانيين قد أكدوا ذلك.

بحلول عام 1971، أصبح لدينا 17 كتيبة من المجندين (16000 رجل)، إضافة إلى 14 كتيبة من الاحتياطيين (11000 رجل). كما توفرت لدينا وحدات من المشاة والكوماندوس والمدفعية (الهاون)؛ إضافة إلى كتائب دبابات، وناقلات جند (مدرعة)، ومهندسين ميدانيين، وتموين ميداني، وسرية نقل ثقيل. وأسسنا مدارس للتدريب العسكري الأساسي، وتدريب الضباط، ووحدات المدفعية، والمهندسين،

وتفكيك القنابل، والتدريب البحري. وضمت قواتنا الجوية أسرابا من طائرات "هوكر هنتر" المقاتلة، و"الويت" الحوامة، وطائرات النقل.

كان علينا الاعتماد على الوجود العسكري البريطاني إلى أن امتلكنا قدرة دفاعية معقولة في السبعينات. فقد أملنا ببقاء البريطانيين لمدة خمس أو عشر سنوات لتوفير درع يمكننا خلفه بناء قوتنا الذاتية. لكنهم أعلنوا عزمهم على الانسحاب في كانون الثاني/يناير من عام 1968، الأمر الذي أجبرنا على تجهيز سرب من المقاتلات وقوة بحرية صغيرة قادرة على حماية سواحلنا من المتسللين، قبل رحيلهم عام 1971. هذه الأهداف المتواضعة استنفذت موارد كبيرة من اقتصادنا المحاصر بطوق محدودية القوة العاملة المدربة. في آب/أغسطس 1968، بعد سبعة أشهر من الإعلان عن الانسحاب، أرسلنا أول دفعة مؤلفة من ستة طيارين لتلقي التدريب في بريطانيا. وبحلول شهر أيلول/سبتمبر 1970، أصبح لدينا ست عشرة طائرة مقاتلة (من طراز هوكر هنتر) عاملة في سنغافورة.

ساعدنا الإسرائيليون على التخطيط لبناء قوة بحرية، وقام النيوزيلنديون بتدريب بحارتنا على قيادة زوارق الدورية السريعة. وبخلال أقل من سنتين اثنتين، أصبحت لدينا مجموعتان يضم كل منهما ثلاثة زوارق قادرة على العمل. ثم أحرزنا تقدما في مجال الزوارق الحربية التي تحمل الصواريخ.

في حين تمتع الإسرائيليون بالكفاءة، ليس فقط في نقل المهارات الحربية بل في نقل المبادئ التي اعتمد عليها تدريبهم، كانت طرائقهم معاكسة تماما للأساليب المستخدمة من قبل البريطانيين الذين أسسوا كتيبتي المشاة السنغافوريتين عبر مقاربة تدريجية، وتدريب الضباط خطوة خطوة، بدءا من قادة الفصائل، مرورا بقادة السرايا، ووصولا في نهاية المطاف – بعد 15 – 20 سنة – إلى رتبة قائد كتيبة (مقدم). الإسرائيليون ألحوا منذ البداية على تعلم ضباطنا منهم وتولي مهمة التدريب بأسرع وقت ممكن. وعلى العكس من الأمريكيين الذي أرسلوا – خلال ولاية كنيدي – عددا يتراوح بين 3000 – 6000 رجل ضمن الدفعة الأولى من "المستشارين" العسكريين لمساعدة الرئيس نغو دينه ديم على بناء جيش فيتنام الجنوبية، لم يرسل لنا الإسرائيليون سوى 18 ضابطا. وكانت كل مهمة يقومون بها تخضع

لدراسة مكثفة يتولاها نظراؤهم السنغافوريون، بدءا بقادة الفصائل، مرورا بقادة السرايا، وانتهاء برئيس الأركان العامة.

وقع اختيارنا على ضباط الشرطة وضباط فيلق المتطوعين السنغافوريين (منذ أيام البريطانيين)، إضافة إلى أولئك الذين يتمتعون ببعض الخبرة العسكرية وشبه العسكرية. بعضهم كانوا من موظفي الدولة، وبعضهم الآخر من العاملين في القطاع الخاص. عرضنا عليهم التطوع ليصبحوا من أفراد الجيش العاملين (المحترفين). كان الجيش البريطاني يشدد على الأهمية القصوى للنظافة والأناقة والنظام المنضم لغرس الانضباط في الجنود وتنفيذ أوامر رؤسائهم دون اعتراض. أما الإسرائيليون فيؤكدون على المهارات العسكرية/الحربية والدوافع الذاتية التحفيزية. ولم تتعلم القوات المسلحة السنغافورية المشية المنتظمة في العروض العسكرية على أنغام "المارشات" الحماسية من "المكسيكيين" أبدا. وكل ما يميزها من مظاهر انضباطية براقة أتى إليها من الضباط البريطانيين المسؤولين عن كتيبتي المشاة الأولى والثانية في سنواتهما المبكرة.

ما أن بدأ الضباط الإسرائيليون، بقيادة اليعازري، العمل والتدريب، واعتدنا على أساليبهم، حتى طالبوا بتعويض – عيني – مقابل المساعدة: اعتراف سنغافورة بإسرائيل وتبادل السفراء. وألح قائدهم بإصرار على الطلب. أخبرت كينغ سوي باستحالة تلبيته، لأننا سنثير غضبة الملاويين المسلمين في سنغافورة وماليزيا المتعاطفين مع إخوانهم في الدين، ومع الفلسطينيين، والعرب. ولا يمكن أن نوافق على الطلب حتى لو قرر المستشارون الإسرائيليون الرحيل. وحين عرفوا بتعذر تلبيته، بعثت تل أبيب رسالة تقول إنها تتفهم موقفنا وستستمر في تقديم العون، لكنها تأمل بأن نسمح لهم في نهاية المطاف بافتتاح سفارة إسرائيلية في سنغافورة.

شعرنا بالارتياح لانتصار إسرائيل في حرب الأيام الستة (1967/6/5)، فلولا لذلك لفقدت قواتنا المسلحة ثقتها بالمدربين الإسرائيليين. وحين ناقشت الجمعية العامة للأمم إصدار قرار بإدانة إسرائيل، كان راجا، وزير خارجيتنا وأحد أبطال التضامن الأفرو – آسيوي، يؤيد القرار بشدة. قابلني كينغ سوي لإقناعي بالضغط

على راجا لتوجيه بعثتنا إلى المنظمة الدولية بعدم التصويت لصالح القرار، وإلا فسوف يتخلى الإسرائيليون عنا.

ونظرا لأنني لم أتمكن من حضور اجتماع الحكومة، عبرت عن موقفي بمذكرة قلت فيها إن علينا الوقوف إلى جانب حق الأمم الصغيرة بالوجود. كما أن حرية الملاحة في كافة الممرات الدولية، مثل مضائق تيران وملقه، حق حيوي وهام، وعلى الأمم المتحدة أن تلعب دورا في حفظ السلام، أو حل المشكلات بعد اندلاع الأعمال العدائية. أضفت بأنني لا أعتقد بأن المستشارين الإسرائيليين سيغادرون سنغافورة حتى وإن صوتنا لصالح القرار الأفرو – آسيوي. كنت أؤيد الامتناع عن التصويت، ووافقتني الحكومة الرأي. امتنعنا عن التصويت ولم يرحل الإسرائيليون. لكن الآن، وقد ذاع خبر تواجد الإسرائيليين في سنغافورة، سمحنا لهم ببعثة دبلوماسية، إلا أنهم أرادوا سفارة. وقررنا الموافقة على افتتاح مكتب للتمثيل التجاري، كبداية، في تشرين الأول/أكتوبر 1968. وفي شهر أيار/مايو التالي، بعد أن اعتاد المسلمون الملاويون في سنغافورة والمنطقة على الوجود الإسرائيلي، سمحنا لهم برفع درجة التمثيل الدبلوماسي إلى مستوى السفراء.

❧❧

توجب علينا إبقاء قواتنا الاحتياطية جاهزة لتنفيذ المهمات القتالية على الدوام. في عام 1994، غيرنا اسمها من "قوات الاحتياط" إلى "جنود الاحتياط المتأهبين" (Operationally ready NS men) للتشديد على جاهزيتها القتالية. كان أفرادها يخضعون لبضعة أسابيع كل سنة إلى تدريبات مكثفة داخل المعسكرات ضمن وحداتهم ذاتها لتعزيز روح الصداقة والتعاون بينهم. ثم يرسلون مرة كل بضع سنين إلى تايوان، أو تايلند، أو بروناي، أو استراليا، للمشاركة في مناورات ميدانية بالذخيرة الحية على مستوى الألوية أو الكتائب. وكان التدريب السنوي في المعسكرات أمرا يؤخذ على محمل الجد من قبل الجميع، بما في ذلك أرباب العمل الذين اضطروا لخسارة خدمات مدرائهم التنفيذيين وموظفيهم لبضعة أسابيع كل عام.

ولكي تكون القوات المسلحة السنغافورية مؤثرة وفاعلة، توجب عليها حشد وتعبئة المجتمع برمته للانخراط في أنشطتها الدفاعية. ولذلك كانت تضع مدراء المدارس، والمدرسين، والآباء، والموظفين، وزعماء المجتمعات المحلية، ضمن شبكة داعمة حملت مفهوم "الدفاع الشامل". وهذا ما حافظ على الروح المعنوية في أعلى درجاتها.

أثرت الخدمة الإلزامية تأثيرا عميقا في المجتمع السنغافوري طيلة السنوات الثلاثين الماضية. فقد غدت مناسبة تحدد مرحلة مهمة في حياة شبابنا، وجزءا من أسلوب شعبنا المعيشي، كما ساعدتنا على توحيد صفوفه. فقد تعلم أفراده الحياة والعمل بشكل وثيق مع بعضهم بعضا، بغض النظر عن العرق أو اللغة أو الدين. شعائر المسلمين والهندوس المتعلقة بالحلال والحرام – بالنسبة للحوم مثلا – حظيت بالاحترام من قبل الجميع، وكذلك الحال بالنسبة لكافة الطقوس الدينية لمختلف الطوائف، بدءا بالبوذيين والهندوس والمسلمين والسيخ، وصولا إلى المسيحيين والزرادشتيين. وبغض النظر عما إذا كان أبوك وزيرا، أو مصرفيا، أو حرفيا، أو عاملا، أو سائق "تاكسي"، أو بائعا جوالا، فإن رتبتك العسكرية تعتمد على أدائك الميداني فقط.

❧❧

من أجل تزويد القوات المسلحة بالعقول المفكرة والأجساد السليمة، بدأنا – أنا وكينغ سوي – في عام 1971 بتجنيد ألمع وأقدر طلابنا. اخترنا بعضا من أفضل الطلاب الضباط لإرسالهم في بعثات عسكرية لصالح القوات المسلحة السنغافورية للدراسة في اوكسفورد أو كامبريدج أو غيرهما من الجامعات في بريطانيا حيث يخضعون لدورات أكاديمية كاملة في الآداب الإنسانية، والعلوم، والهندسة، والمهن الحرفية. وخلال سنوات دراستهم يتلقون راتب الملازم العامل في الجيش، علاوة على المنحة التي تغطي كافة الرسوم والنفقات من طعام ومبيت وغير ذلك مما يحتاجونه في البلاد الأجنبية. وعليهم أن يوقعوا عقدا يلزمهم بخدمة الدولة لمدة ثمانية أعوام بعد التخرج. لكن في خلال تلك المدة، سوف يرسلون إلى أمريكا أو بريطانيا لحضور دورتين تدريبيتين أو ثلاث على

الأغلب، حيث يتلقون أولا تدريبا تخصصيا على المدفعية مثلا، أو المدرعات، أو الإشارة، ثم يحضرون – في منتصف حياتهم المهنية – دورات أركان حرب وقيادة في أمريكا أو بريطانيا؛ وأخيرا هناك دورة تؤهلهم في مجال الإدارة العامة أو إدارة الأعمال في إحدى الجامعات الأمريكية المرموقة، مثل هارفارد أو ستانفورد.

في نهاية أعوام الخدمة الثمانية، يمكنهم الاختيار بين البقاء في القوات المسلحة، أو الانتقال إلى الخدمة العامة كضباط إداريين، أو موظفين في المناصب الرفيعة، أو في الهيئات القضائية/التشريعية، أو العمل في القطاع الخاص. وسيتوجب عليهم أداء الخدمة الإلزامية السنوية لمدة أسبوعين أو ثلاثة. ومن خلال هذا البرنامج، الذي اقترحته أنا وأدخل كينغ سوي التحسينات عليه، استطعنا تجنيد عدد من أفضل طلابنا في القوات المسلحة، ولولا تجنيد عشرة من ألمع طلابنا سنويا، لافتقدت معداتنا الحربية العقل المفكر القادر على استخدامها بالشكل الأمثل الذي يعود علينا بأفضل الفوائد.

نوعية الدفعات الأولى كانت مطمئنة. وبحلول عام 1995، ارتقى أربعة من كبار علماء القوات المسلحة السنغافورية إلى مناصب رفيعة المستوى، ودخلوا معترك السياسة، وأصبحوا فيما بعد وزراء في الحكومة: ابني العميد لي هسين لونغ، والعميد جورج يو، والمقدم ليم هانغ كيانغ، والعميد البحري تيو تشين هين.

شكلت مساحة سنغافورة المحدودة عقبة كأداء. ومع توسع حجم بناء قواتنا المسلحة، زادت حاجتنا للساحات التدريبية في الخارج لنشر لواء، ثم فرقة. لكنني نجحت في تحقيق اختراق هام عام 1975 حين سمح الرئيس تشانغ تشينغ – كو بتدريب مشاتنا ودروعنا ومدفعيتنا في تايوان. كما أجرينا مناورات عسكرية في تايوان بالتعاون مع سيغفريد شولتز، الجنرال المتقاعد من جيش جمهورية ألمانيا الاتحادية، الذي رافق كبار ضباطنا في "دورة لأركان الحرب" لتعليمهم أفضل تكتيكات المناورات الميدانية. كما سمح الرئيس ماركوس ووزارة الدفاع الأمريكية للقوات الجوية السنغافورية باستخدام مرافق التدريب في قاعدة كلارك الجوية التابعة للولايات المتحدة (في الفليبين) في أواخر السبعينات. وحين غادر

الأمريكيون القاعدة في التسعينات، نقلنا تدريباتنا إلى استراليا وأمريكا. كان علينا إيجاد حلول غير تقليدية لمشاكلنا.

توجب على القدرة الدفاعية للبلد الارتقاء باستمرار، وذلك مع اندماج التقانة الحديثة، خصوصا تكنولوجيا المعلومات، بأنظمة التسلح. وهذا يتطلب اقتصادا راسخا وسليما وقادرا على تغطية نفقات شراء الأسلحة الحديثة، وإيجاد الكوادر المتدربة والمؤهلة التي تستطيع دمج مختلف صنوف الأسلحة في نظام واحد ثم تشغيله بكفاءة وفاعلية.

القدرة الدفاعية المعقولة تساعد على تقليص خطر التصرفات السياسية المتهورة. فكلما استاء الزعماء الماليزيون منا، أطلقوا تهديداتهم في الصحف لقطع مواردنا المائية.

في عام 1990، حين تنحيت عن منصب رئيس الوزراء، كتبت "ميليتاري تكنولوجي" (Military Technology)، وهي مجلة دولية متخصصة في شؤون الدفاع، كتبت تقول: "في عام 1965، حين أصبحت سنغافورة دولة مستقلة، لم تكن تملك فعليا قوات مسلحة للدفاع عن نفسها. لكن بحلول عام 1990 تطورت القوات المسلحة السنغافورية وتنامت قدراتها لتصبح قوة محترمة ومحترفة تشغل أنظمة دفاعية حديثة قادرة على الدفاع عن سلامة أراضي الدولة واستقلالها". ومنذ ذلك الحين، ظلت قدرة وجاهزية القوات المسلحة السنغافورية تحتلان مرتبة متقدمة تبعا لتصنيفات المجلات الدفاعية المتخصصة، مثل *"جين" (Jean)*، و*"آسيا وباسيفيك ديفنس ريبورتر" (Asia & Pacific Defense Reporter)*.

مثل هذه النتيجة كانت بعيدة عن توقعاتي وأفكاري في نيسان/أبريل من عام 1966، حين سافرت بالطائرة إلى لندن أملا بتأكيد من رئيس الوزراء هارولد ويلسون يطمئنني ببقاء القوات البريطانية في سنغافورة لبضع سنين.

## – 3 –

## بريطانيا تسحب قواتها

في تشرين الأول /أكتوبر 1966، ضحك دينيس هيلي حين طلبنا منه – أنا وكينغ سوي – سربا من طائرات "هوكر هنتر" المقاتلة. رفع إصبعه في وجهينا وسأل عن بغيتنا؛ فالقوات البريطانية سوف تعتني بنا. غادرنا لندن مطمئنين إلى أن سلاح الجو الملكي (البريطاني) سيبقى في سنغافورة.

كنا بحاجة ماسة للثقة والاطمئنان اللذين توفرهما القوات البريطانية. لم أعتقد بقدرتنا على البقاء إذا رحلت فجأة قبل أن نمتلك القدرة على الدفاع عن أنفسنا، فتواجدها يعطي الناس إحساسا بالأمن والأمان، وبدونه لن نجتذب الاستثمارات ونقدر على تصدير سلعنا وخدماتنا. تلك كانت الطريقة الوحيدة لإيجاد ما يكفي من فرص العمل لامتصاص أولئك الذين يتسربون من مدارسنا ومنع تفاقم البطالة إلى معدلات كبيرة. في كانون الثاني/ يناير من تلك السنة، قابلت هارولد ويلسون، رئيس الوزراء البريطاني، في مؤتمر طارئ لرؤساء حكومات دول الكومنويلث في لاغوس لبحث مسألة إعلان روديسيا الاستقلال من جانب واحد. بين الاجتماعات ناقشنا مستقبل القوات البريطانية في سنغافورة. أخبرني بأنه قد يسحب خمسة وعشرين ألفا من الجنود البريطانيين الذين يحرسون ماليزيا (والبالغ عددهم خمسين ألفا). وبالرغم من تأكيده على عدم اتخاذ قرار بهذا الشأن حتى الآن، إلا أن انطباعي كان يشير إلى نيته بتخفيض عدد القوات.

ومن أجل فهم أفضل للنوايا البريطانية، قمت بزيارة إلى لندن في نيسان/ أبريل 1966 لمناقشة خطط البريطانيين الدفاعية. وكان من المزعج اكتشاف وجود ضغوط متنامية تطالب بالانسحاب من شرق السويس، داخل حزبي العمال والمحافظين، وبين كبار الكتاب والمعلقين. قال هيلي (كما أشارت الصحافة البريطانية) إن هناك شخصيات قوية في الحكومة تؤيد عملية انسحاب سريعة

المراحل، بقيادة جورج براون، الرجل الثاني بعد ويلسون. أما بول جونسون، رئيس تحرير صحيفة "نيو ستيتسمان" ( New Statesman)، فذهب إلى حد تعيين سنة الانسحاب (1968). وجهة النظر هذه ستحظى بدعم وتأييد حزب العمال وأعضائه في مجلس العموم بكل سهولة. أبلغني ايان مكليود، الوزير المحافظ السابق ووزير المالية والشؤون الاقتصادية الحالي في حكومة الظل، إن هناك العديد من "الأوروبيين" (الداعين إلى الاندماج مع أوروبا) في حزبه الحريص على الانسحاب.

شعرت أن ويلسون ملتزم بإبقاء القوات البريطانية في سنغافورة وماليزيا، على الأقل خلال فترة حكمه، ولا بد أن الأمريكيين سيعوضون بريطانيا عن بقائها. أبلغني سفراء الدول الصديقة أن الأمريكان يساعدون البريطانيين على دعم قيمة الإسترليني، بشرط الاستمرار في الحفاظ على الوجود البريطاني شرق السويس. كان للأمريكيين أسبابهم الوجيهة وراء الرغبة ببقاء القوات البريطانية. وبحلول شهر كانون الثاني/ يناير 1966، وصل عديد قواتهم في جنوب فيتنام إلى مائة وخمسين ألفا، وكان سلاح الجو الأمريكي يقصف أهدافا مختارة في فيتنام الشمالية. أكد لي جورج براون فيما بعد أن الولايات المتحدة تدعم الجنيه الذي فاق سعره الرسمي آنئذ قيمته الحقيقية، وكان يتعرض لضغوط شديدة.

دينيس هيلي، وزير الدفاع، كان أهم زعيم أقابله بعد ويلسون. كنت أكن له إعجابا شخصيا. فهو يتمتع بذكاء حاد يجعل عقله أشبه بالكمبيوتر الذي يعطي حلولا ناجعة كلما زودته بمزيد من المعلومات والمعطيات، مع الاستعداد التام للتخلي عن المواقف الجوهرية المتخذة سابقا. ومن المزايا التي تجعل مجالسته على مائدة العشاء تجربة ممتعة ومترعة بالمعلومات المفيدة عن الشخصيات التي أردت معرفة المزيد عنها، ذهنه المتفتح المرن وبراعته الفائقة في استخدام الألفاظ البليغة. لكن تقييمه للأحداث والأشخاص قد يصبح لاذعا قارصا. قال ذات مرة عن رئيس لوزراء إحدى دول الكومنويلث، وهو يشير إلى صدغيه: "عقله مثل الخشبة!".

زودني بتحليل وجيز ومفيد عن موقف الوزراء العماليين. وكان يعتقد أن من الممكن – لكن من الصعب – بالنسبة للحكومة البريطانية الحفاظ على الوجود العسكري البريطاني في الشرق الأقصى في عقد السبعينات. في الحكومة، فضل

معظم الوزراء الانسحاب التدريجي – المرحلي – خلال السنوات الخمس التالية؛ ولم يحرص على إبقاء القوات البريطانية شرق السويس خلال العقد التالي سوى هارولد ويلسون، ومايكل ستيوارت، وهيلي نفسه، أو "التوليفة القوية المرعبة"! شعرت بالاطمئنان، لأنني قابلت مايكل ستيوارت، وزير الخارجية، ووجدته رجلا موطد العزم وأهلا للثقة.

قال هيلي: إن هناك رأيا قويا يسود حزب العمال لصالح الانسحاب الكامل للقوات البريطانية وتخليها عن التزاماتها الخارجية، على أساس الاعتقاد بأن هذه القوات في الشرق الأقصى لم تعد أداة للحفاظ على السلام والأمن، بقدر ما أصبحت "مخلب القط" في النزاعات بين الحكومات الإقليمية. وحذر من أن السياسة الحربية البريطانية فيما يتعلق بالشرق الأقصى قد تتغير خلال فترة وجود الحكومة الحالية. شكل لنا هذا الغموض حول مدة التواجد البريطاني العسكري قلقا مستمرا. ووافقنا – أنا وكينغ سوي – على أنه مهما قرر البريطانيون في النهاية، علينا بناء قدرة دفاعية ملموسة ومرئية بأسرع وقت ممكن، وذلك لكي نظهر لشعبنا وجيراننا أننا لسنا دولة ضعيفة غير قادرة على الدفاع عن نفسها.

قبل يوم من مغادرتي بريطانيا (الاثنين 25/ 2) عقدت اجتماعا ختاميا مع هارولد ويلسون. سأل عن إسهام القواعد البريطانية في اقتصاد سنغافورة. وقدرت أنه يعادل حوالي 20٪ من الناتج المحلي الإجمالي (GDP)، وأن إغلاقها يؤدي إلى عودة عدد كبير من الهنود والماليزيين إلى ديارهم. الأمر الذي يوقع الاضطراب في الاقتصاد، لكن أكثر ما كنت أخشاه هو تأثيره على الروح المعنوية لشعبنا. فقد تطلب الأمر جهدا هائلا لإخراجه من "الطوق" وإقناعه بأن الشيوعية لا تمثل موجة المستقبل التي يستحيل صدها. ولسوف يؤدي انسحاب القوات البريطانية وإغلاق القواعد إلى تآكل خطير في الروح المعنوية. وقد يستسلم الشعب إلى الصين وقوتها كقدر محتوم.

توصلت إلى نتيجة مفادها أن ويلسون وحكومته لا يستطيعان فعل الكثير لمساعدة سنغافورة على عقد معاهدتها الدفاعية والاقتصادية مع ماليزيا وتوطيدها. فقد تدهور النفوذ البريطاني، خصوصا مع انخفاض حدة "المواجهة" مع إندونيسيا.

كانت الزيارة مرضية كما أملت، وأكد كافة الزعماء البريطانيين، لا سيما ويلسون وهيلي، على أن الانفصال قد صدمهم، وأنه كان من المتوجب علينا عدم اتخاذ مثل هذه الخطوة القاسية المؤثرة دون استشارتهم، في الوقت الذي كانت فيه بريطانيا تدافع عنا في "المواجهة" مع إندونيسيا. وكان هناك الكثير من المراجعة للمشاعر والدوافع فيما يتعلق بالبقاء في جنوب شرق آسيا. وتم التأكيد على ذلك لتوضيح جدية وخطورة الوضع. بالنسبة للمستقبل القريب، شعرت بالاطمئنان لوجود أصدقاء لسنغافورة في الحكومة العمالية وفي قيادة حزب المحافظين المعارض. ولسوف يعطينا ذلك فسحة من الوقت – تمتد بضع سنين – كما أملت، لبناء بعض القوة الدفاعية، وإنعاش الاقتصاد، ومعاودة التجارة مع إندونيسيا، والأهم من كل ذلك، اجتذاب الاستثمارات الصناعية.

استخدم ويلسون كافة السبل لإظهار المودة والصداقة طيلة الأسبوع الذي أمضيته في لندن في شهر نيسان/ أبريل. دعاني إلى الغداء في "10 داوننغ ستريت" مع الوزراء الرئيسيين وزعيم المعارضة في مجلس اللوردات، بيتر كارينغتون (وحضرت أيضا زوجاتهم). وفي خطابه المرتجل، تحدث بأكثر العبارات دفئا ومودة. وأجبته شاكرا صداقته ودعمه.

بعد وقت قصير من مغادرتي لندن، تعرض ويلسون لضغط متزايد من حزبه لتقليص الالتزامات الدفاعية في الخارج. وفي اجتماع لنواب حزب العمال في البرلمان (حزيران/ يونيو 1966)، اضطر لالتماس عواطفهم الاشتراكية:

> "بصراحة، لو انحصر اهتمامنا بأنفسنا، فلسوف نسر للرحيل عن سنغافورة بأسرع وقت ممكن. إلا أن من غير الممكن أن نقول إن الحكومة المحلية والأهالي لا يريدون بقاءنا، كما هي الحال في عدن. وفي حكم المؤكد أن لي كوان يو، وهو يساري ديمقراطي واشتراكي ملتزم كأي واحد في هذه القاعة، يريدنا أن نبقى هناك. دعونا نتذكر في خضم الصراعات السياسية في جنوب شرق آسيا وفي نضاله الانتخابي، أنه أظهر شجاعة فائقة في قتال الشيوعية في منطقة يتلهف الشيوعيون إلى السيطرة عليها.

"الحكومة السنغافورية، كما نعرفها، هي الحكومة الديمقراطية الاشتراكية الوحيدة، كما نفهم العبارة، في جنوب شرق آسيا.

"إن سجله الاشتراكي، في مجال برامج الإسكان على سبيل المثال، يتحدى كل ما أنجز في أكثر المجتمعات الديمقراطية الاشتراكية تقدما".

بعد لندن، حضرت مؤتمرا للاشتراكية الدولية في ستوكهولم للمحافظة على الاتصال مع زعماء الأحزاب الاشتراكية في بريطانيا وأوروبا. قابلت هناك جورج براون على مائدة الغداء. تحدث بتعابير صريحة وفظة؛ فهو يريد الانسحاب من جنوب شرق آسيا بأسرع وقت ممكن. واعترف بأنه ضمن الأقلية في هذا السياق، لكنه ينوي الإصرار على هذا المطلب. وقال إن ويلسون وهيلي يتعاطفان معي ومع الحكومة السنغافورية، لكن ملّ من تحويل ذلك إلى عذر تبريري للسياسية البريطانية المتعلقة بشرق السويس. فقد أراد أن تتضمن إعلانا توكيديا بالانسحاب في المراجعة الدفاعية التي صدرت في شهر تشرين الأول/أكتوبر 1965، لكنه فشل في الحصول على ما يكفي من الأصوات. قدمت الحجة على أنه إذا انسحبت بريطانيا، فلن يدعم الأمريكان الجنيه الإسترليني، وبالتالي، ستنخفض قيمته ويخسر العمال الانتخابات الثانية. وغمغم قائلا باستياء إن اتفاق ليندون جونسون – هارولد ويلسون لن يفيد بريطانيا على المدى البعيد.

في تموز/ يوليو 1966، زار هيلي سنغافورة وأبلغني أن أعداد الجنود في سنغافورة وماليزيا سوف يخفض إلى مستوياتها المطلوبة في الحالة العادية (حين لا تكون هناك "مواجهة"). وكان قد زار أيضا كوالالمبور. قال وعلامات الجدية بادية على وجهه إنه أخبر الصحافة بعدم وجود مشاعر معادية للبريطانيين هناك، وأنه لا يوجد سبب يحول دون تقديم المساعدات إلى ماليزيا سوى الصعوبات الاقتصادية البريطانية. ثم غمز بعينه وأردف قائلا إن الماليزيين قد عرفوا أن ما أسماه بـ"شهر كره بريطانيا" سبب انطباعا سيئا وأفرز نتائج عكسية. اتسمت ردة فعل الزعماء الماليزيين بالغضب على انتقاد الصحافة البريطانية لسياستهم العرقية واللغوية،

وشعروا بالاستياء من البريطانيين. وبحلول الوقت الذي وصل فيه حل "شهر حب بريطانيا".

كان مرحا ومطمئنا ومترعا بالرقة والوداعة. مرت أوقات شعرت فيها أن البريطانيين سيتمكنون من البقاء لعقد من السنين، حتى السبعينات. وفي لحظات أخرى، خفت من أن الوقت ينفذ بسرعة بالنسبة لويلسون وهيلي. كان المزاج العام السائد بين نواب حزب العمال مؤيدا بشدة لتخفيف الإنفاق الدفاعي في الخارج لتركيز الموارد على بريطانيا ذاتها.

قام هيلي بزيارة ثانية إلى سنغافورة في الثاني والعشرين من نيسان/ أبريل 1967. وأوضح بجلاء لا لبس فيه أن بريطانيا ستغادر البر الآسيوي بحلول أواخر السبعينات. طالبت بإلحاح بالحفاظ على الثقة بالأمن العام للمنطقة وعدم إحداث تغييرات مفاجئة.

شرح هيلي الوضع بالقول أن قرار الانسحاب قد اتخذ لأسباب اقتصادية لا سياسية، ولذلك فإن من المستبعد تغييره. وليس ثمة بديل لحل مشكلة بريطانيا المالية. هناك تخوف أيضا من تورط بريطانيا في حرب "فيتنامية"، فقد ملأ الرعب البريطانيين من حمام الدم في فيتنام.

خلال اجتماع آخر بعد يومين، حاول التخفيف من شدة الصدمة عبر الحديث عن أهمية المساعدات إلى سنغافورة؛ فهو يتكلم – برغم كل شيء – عن تخفيض في القوات لا عن انسحاب كامل لها. أدرك أهمية عامل الثقة، ولسوف يحاول إقناع زملائه بهذه المسألة. لكن عليه أن يضع خططا طويلة الأمد للدفاع البريطاني ويستحيل القيام بذلك بالتدريج. سأل عن خططنا المتعلقة بحوض إصلاح السفن. أخبرته عن نيتنا بالسماح لشركة "سوان & هنتر" (Swan & Hunter) البريطانية لبناء السفن بتولي مهمة تحويله إلى الاستخدام المدني، وأنني أقنعت مسؤوليها بالعمل على تشغيل حوض كيبل المدني لبناء وترميم السفن، من أجل التعود والاطلاع على ظروفنا.

أرسل كل من هارولد هولت رئيس وزراء أستراليا، وكيث هوليوك رئيس وزراء نيوزيلندا، برقية تحذيرية تشير إلى وجود تفكير بإجراء تخفيضات كبيرة على حجم القوات البريطانية، وأن ذلك قد يؤدي إلى فك ارتباط/ وتفكيك للإطار الحالي للاتفاقات الدفاعية بين دول الكومنويلث.

لم يتوقع القادة العسكريون البريطانيون في سنغافورة انسحابا فجائيا قبل الأوان. في أيار/ مايو، بعد مرور شهر على زيارة هيلي، جمعنا أنا وكينغ سوي غداءُ عمل مع السير مايكل كارفر القائد الأعلى للقوات البريطانية في الشرق الأقصى. كان كارفر مطمئنا أكثر من سواه. فقد قال إن الدور الرئيس لقوات الدفاع السنغافورية يجب أن يتمثل في منع حدوث انقلاب من الداخل أو من الخارج. أما في حالة الأعمال العدائية التي تستمر مدة طويلة فعلينا الاعتماد على الحلفاء. وأكد لي أنه يتوقع بقاء القوات البريطانية في سنغافورة لبعض الوقت.

وخشية من أن يكون تفكير رؤساء كارفر السياسيين مختلفا، أو أن يقوموا بالعمل الذي لا يمكن تصوره نتيجة الضغوط، كتبت إلى هارولد ويلسون في السادس والعشرين من أيار/ مايو، رسالة أكدت فيها على أن أي حديث عن "مساعدة مهمة" سيكون له مضامين سيئة ومشؤومة. فخطر الفوضى الاقتصادية ليس له سوى أهمية ثانوية مقارنة بالخطر المهلك المتمثل في دمار الثقة بنا حين يشيع أن البريطانيين قرروا الرحيل بحلول منتصف السبعينات. أرسل ويلسون جوابا مؤاسيا، ودعانا إلى لندن لإجراء محادثات تمهيدية.

حين قابلنا – أنا وكينغ سوي – دينيس هيلي في حزيران/ يونيو 1967، أعطاني قائمة تفصيلية عن برنامج خفض القوات حتى 31 آذار/ مارس 1968، ثم خلال الفترة الممتدة بين 1968 – 1971. بعد عام 1971، ستحتفظ بريطانيا بقوة برمائية في جنوب شرق آسيا كـ"شرطي في المنطقة" إذا جاز التعبير.

المناقشات حول المضامين والتبعات الاقتصادية تولاها كينغ سوي. ومثلما هي الحال معي، أقلقته العواقب الأمنية جراء تخفيض حجم القوات البريطانية أكثر من الاقتصادية. وشعر كلانا بأن من الممكن إلى حد ما معالجة الاقتصاد المنهك إذا تمتعنا بالأمن ولم تهتز الثقة بنا. سألت مسؤولا في وزارة التنمية الخارجية تعامل

مع المشكلات المتعلقة بتخفيض عدد القوات البريطانية في مالطة، عما إذا كان من الممكن استخدام المطارات العسكرية التي انسحب منها البريطانيون للأغراض المدنية. قال إنه تبعا للتجربة البريطانية، يمكن تحويل المطارات المهجورة بحيث تصلح للزراعة أو للصناعات الخفيفة. ولم أكن أعتقد بأن الزراعة أو الصناعة الخفيفة تمثلان أملا واعدا بالنسبة لسنغافورة، وطلبت الإذن بدخول رجالنا من هيئة التنمية الاقتصادية المطارات البريطانية الثلاثة (في تينغاه، سيليتار، تشانغي) في وقت مبكر، لتحديد كيفية استخدامها اللاحق.

الأنظمة والقواعد المرعية تفرض على القوات تدمير معداتها الحربية الفائضة عن الحاجة، لكن هيلي وافق على وقف العمل بهذه الأنظمة بحيث يمكن تسليم هذه المعدات إلى سنغافورة لأغراض التدريب وغيرها. بذل هو وفريقه كل جهد ممكن لمساعدتنا.

وشعرنا بارتياح كبير نتيجة هذين الاجتماعين. وملأتنا الثقة بقدرتنا على حل مشاكلنا بحلول منتصف السبعينات. لم أكن لأطلب أكثر من ذلك. شركة "سوان وهنتر" أكدت الإمكانيات المبشرة بالنجاح بالنسبة لحوض بناء وترميم السفن في سيمباوانغ، وبمقدور لجنة مشتركة تضم وزارة البحرية، والشرطة، والحكومة السنغافورية التخطيط لتحويله إلى الاستخدام التجاري.

وفي مناقشة سرية في السادس والعشرين من حزيران/ يونيو 1967، وعد ويلسون بأن مراجعة شؤون الدفاع هذه ستكون الأخيرة بالنسبة للبرلمان الحالي. كما وعد هيلي، في لقاء خاص منفصل، بأنه لن يجري المزيد من المراجعات حول الدفاع.

أما انطباعي فهو أن ويلسون، أكثر من هيلي، أراد أن يبقي خيارات بريطانيا مفتوحة فيما يتعلق بشرق السويس. وما أراده مني في لندن ليس إثبات مزايا البقاء شرق السويس، بل ممارسة التأثير في أعضاء البرلمان التابعين لحزب العمال (الذين لا يشغلون مناصب حكومية)، ووزراء الحكومة المعارضين لبقاء القوات.

تحدثت إلى أعضاء حزب العمال في مجلس العموم في وقت لاحق من عصر ذلك اليوم. قلت إن المشهد الأفرو – آسيوي قد تغير بسرعة. مات نهرو وشوهت سمعة سوكارنو، وتورط ماو تسي تونغ في جنون الثورة الثقافية. وهنالك نصف مليون جندي أمريكي في فيتنام الجنوبية. لقد ولت أيام سيطرة الرجل الأبيض على آسيا. وبدلا من ذلك، يصر بعض الآسيويين على إيجاد حلول آسيوية للمشكلات الآسيوية، بحيث تحل دول آسيا الكبيرة مشكلاتها مع الدول الصغيرة. ومن حق الدول الصغيرة طلب المساعدة من أصدقائها في الغرب لإعادة التوازن.

قضيت ساعات وأنا أتحدث إلى وزراء ويلسون. والاجتماع المحدد بمدة نصف ساعة مع جيم كالاهان، وزير الخزانة آنئذ (الذي قابلته عدة مرات خلال السنوات الخمس عشرة الماضية) طال لمدة ساعة ونصف. بين الوقت والآخر، وكلما دقت أجراس مجموعات التصويت، كان يذهب ليدلي بصوته في إحدى ردهتي مبنى البرلمان، لكن بعد أن يطلب مني الانتظار. قال في النهاية: "كنت مؤيدا لتحديد موعد تنسحب فيه بريطانيا، لكنني سأفكر بما قلت لي. ذهني منفتح في هذه اللحظة". طلب مني مقابلة روي جينكنز، وزير الداخلية حينذاك. أصغى إلي الوزير صامتا، ثم قال إنه سيؤيد عدم تحديد موعد للانسحاب، لكن على بريطانيا الانسحاب من البر الآسيوي بحلول عام 1975.

أشد الوزراء معارضة لموقفنا كان ديك كروسمان، رئيس البرلمان. فقد ظل لمدة ساعة يخاطبني بأسلوب المستأسدين ويوبخني على تضليل وخداع زملائه لإقناعهم بالبقاء شرق السويس. وشرع يصدمني بفظاظته المتعمدة. فقد أراد من بريطانيا الانسحاب بسرعة، بحلول عام 1970. كما رغب هو ومجموعته البرلمانية بادخار المال اللازم لزيادة المعاشات التقاعدية، وتخفيض فوائد قروض الإسكان، والحصول على مزيد من الأصوات الانتخابية. في خضم إحباطه، قال: "لا تقلق علي لأنني أمثل صوت الأقلية في الحكومة حاليا، لكنني أكسب التأييد، كما أن الحزب يقترب بصورة متزايدة من وجهة نظري". ارتأى آ. بي. راجا، مندوبنا السامي الذي كان حاضرا، أن كروسمان كان ينفس عن غضبه لأن حججي وبراهيني تقوي موقف أولئك الراغبين بالبقاء.

اعتقدت بأن الأمور تسير على ما يرام بالنسبة لنا هذه المرة، لكن لا يوجد ضمان بعدم حدوث مزيد من الصدمات، الأمر الذي قد يؤدي إلى نوبة أخرى من الكآبة داخل الحكومة البريطانية، وإعادة مراجعة سياسة الدفاع، واقتراح مزيد من تخفيض وإضعاف القوات. فهذا الخطر خارج سيطرة حتى الحكومة البريطانية. والحقيقة المحزنة هي الشعور العام بالانزعاج والقلق لدى الشعب البريطاني، وفشل القيادة في إلهام مواطنيها. أصيب وزراء حزب العمال ونوابه في مجلس العموم (الذين لا يحتلون مناصب وزارية) باليأس نتيجة اضطرارهم لفعل كل الأشياء التي قالوا بأنهم لن يقوموا بها، بما في ذلك السياسة الاقتصادية التي انتقدوا حزب المحافظين بسببها.

أظهرت أوراق الرئيس الأمريكي ليندون جونسون (1963 – 1969) أنه استحث ويلسون، في واشنطن في حزيران/ يونيو 1967، على "عدم اتخاذ أية خطوات تتناقض مع المصالح البريطانية أو الأمريكية ومصالح الأمم الحرة في آسيا". لكن جونسون لم يضغط بالقدر الذي طلبه مساعدوه قبل اللقاء بويلسون. وكان روبرت مكنمارا، وزير الدفاع، قد كتب إلى جونسون في وقت مبكر يعود إلى كانون الأول/ ديسمبر من عام 1965، قائلا إن أمريكا تولي أهمية أكبر لتواجد والتزامات بريطانيا في الشرق الأقصى مقارنة بأوروبا.

الكتاب الأبيض الذي أصدرته وزارة الدفاع البريطانية في تموز/ يوليو 1967، أعلن عن نية بريطانيا خفض عدد قواتها في جنوب شرق آسيا بمعدل خمسين بالمائة بحلول عامي 1970 – 1971، ثم الانسحاب نهائيا بحلول منتصف السبعينات. وكتب هارولد هولت المذعور إلى ويلسون حول الموضوع وصرح بآرائه أمامي: "نحن نرى أن الحكومة البريطانية قد اتخذت قرارات تاريخية بتقليص دورها العالمي واتفاقاتها الدولية بدرجة مهمة، والتخلي عن المسؤوليات الدولية التي أخذتها بريطانيا على عاتقها طيلة العديد من السنين"، وأن على الأستراليين الآن "إعادة التفكير بالوضع برمته".

بعد ذلك بوقت قصير، دعاني ويلسون للتحدث أمام مؤتمر حزب العمال السنوي في تشرين الأول / أكتوبر من عام 1967. وافقت وأنا أعلم بأنه أراد مني

حث الحزب على عدم معارضة بقاء القوات البريطانية في سنغافورة. كنت المتحدث الرئيسي أمام المؤتمر الذي ضم مبعوثين اتخذوا موقفا وديا تجاهي وتجمعوا عشية المؤتمر (الأحد 1/ 10/ 1967) في سكاربورو. عبرت عن الأمل بأن يقنعهم ارتباط سنغافورة الطويل ببريطانيا، الذي امتد لحقبة تناهز المائة وخمسين عاما، بجعل عملية فك الارتباط تتم بطريقة "توفر لنا أفضل فرصة للاستمرار في الحفاظ على الأمن والاستقرار"، وإذا منحنا مهلة قصيرة من الوقت وجهدا أكبر، سوف نتمكن من العيش في منتصف السبعينات - بدون مداخيل القاعدة البريطانية - بالمستوى نفسه الذي وصلنا إليه الآن. عرفت أن الشغل الشاغل لأعضاء الوفد هو فيتنام. ونظرا لأنني لم أتمكن من تجاهل الموضوع، قلت: "لا أريد أن أبدو من الصقور أو الحمائم. وإذا توجب علي الاستعانة باستعارة مجازية من عالم الطيور، فإنني أرغب بالتفكير بالبوم. فلا بد لكل من ينظر إلى ما يحدث في فيتنام أن يتشاءم.

لم يكن هناك أي داع لتسير الأمور على هذا النحو. ولربما لا تكون فيتنام أفضل الأمكنة ولا أكثر المناطق أمنا في آسيا لاتخاذ موقف مؤسس على ما يحدث فيها. لكن هناك تضحيات هائلة استهلكت دماء الفيتناميين والأمريكيين على حد سواء". بالنسبة لهؤلاء الحضور المعادين لفيتنام، كانت تلك أبعد نقطة يمكن أن أصل إليها للتلميح إلى أن انسحاب الأمريكيين من فيتنام سيكون له تبعات خطيرة على باقي دول جنوب شرق آسيا.

❧❧

لم تكد تمضي ستة أسابيع (في الثامن عشر من تشرين الثاني/ نوفمبر 1967) حتى تلقى كينغ سوي - بدون أي تحذير مسبق - من جيمس كالاهان، بوصفه وزير الخزانة، رسالة مشابهة لتلك التي أرسلها إلى كافة وزراء مالية دول الكومنويلث، تشير إلى أن بريطانيا خفضت قيمة الجنيه الإسترليني، من 2,80 إلى 2،40 دولارا. الأمر الذي كان يعني خسارتنا لنسبة 14,3٪ من الرصيد الاحتياطي الذي أودعناه في لندن بالجنيه الإسترليني. وكانت عملة بريطانيا قد تعرضت لضغوط بيع بعد وقت قصير من استلام حكومة العمال السلطة عام 1964، لكننا لم ننقل احتياطينا إلى مكان آخر. فقواتها كانت تدافع عنا في "المواجهة" مع

إندونيسيا، ولم نرغب بأن نحمل مسؤولية المساهمة في تخفيض قيمة الجنيه. قال ويلسون في حديث بثه التلفزيون في أمسية الأحد ذاك: "نحن الآن نهتم بأنفسنا؛ وهذا يعني أن بريطانيا تأتي أولا". كان ذلك نذير شؤم، لكن هيلي طمأننا حين أعلن في مجلس العموم في السابع والعشرين من تشرين الثاني/ نوفمبر: "أعتقد أن الحكومة برمتها تشاركني الرأي؛ بأن علينا قبل كل شيء، الولاء لقواتنا وحلفائنا عند القيام بعمليات التخفيض هذه. لا يمكن لنا عكس قرارات يوليو.. لهذا السبب قال صديقي وزير الخزانة [كالاهان] يوم الاثنين الماضي إن من المتوجب إجراء التخفيض ضمن إطار السياسات الدفاعية المعلنة في الصيف الماضي. دعوني أيها السادة أخبره أن هذه التخفيضات لا تعني الإسراع في تقليص أو إعادة انتشار قواتنا".

كتبت لأعرب عن شكري لهيلي على تطميناته. لكني كنت مخطئا: هيلي لا يتكلم باسم الحكومة. وكان ويلسون، رئيس الوزراء، يريد إنقاذ حكومته. لقد عنى ما صرح به من أن "بريطانيا تأتي أولا". وقال أيضا: "لا يوجد مجال للإنفاق يمكن اعتباره مقدسا". في الثامن عشر من كانون الأول/ ديسمبر، كتبت إلى ويلسون لأروي له كيف دعمت حكومة سنغافورة الجنيه الإسترليني بإخلاص وخسرت 157 مليون دولار نتيجة تخفيض قيمته (خسرت هيئة النقد 69 مليونا، والحكومة السنغافورية 65 مليونا، والهيئات القانونية 23 مليونا). واختتمت رسالتي بالقول: "أكره الاعتقاد بأن الصعوبات المؤقتة يمكن أن تدمر الثقة المتبادلة بالنوايا الطيبة، والمشاعر الودية، والمقاصد المخلصة بيننا. لسوف ألتزم بالتصريح الذي أعلنته في سكاربورو. ومن جانبنا سنتأكد من أن آخر القوات البريطانية ستتلقى وداعا رسميا واحتفاليا حين تغادر قواعدها في منتصف السبعينات".

كان ذلك أملا بائسا. ففي أول أزمة كبيرة واجهت حكومته، لم يجد ويلسون متسعا من الوقت لإنقاذ أصدقائه وحلفائه، مهما أخلصوا الولاء. وبدلا من الرد، أرسل جورج تومسون، أمين سر علاقات الكومنويلث، لمقابلتي في التاسع من يناير/ كانون الثاني 1968. بدا موقف تومسون اعتذاريا ودفاعيا. وقال إن تخفيض قيمة الجنيه قد منح بريطانيا فرصة أخيرة لتصحيح وضع اقتصادها. ولسوف تعني التخفيضات الدفاعية تغييرا جوهريا في الدور التاريخي لبريطانيا وبنيتها الدفاعية

على المدى البعيد. ستبقى بريطانيا في أوروبا، رغم إمكانية استخدام قدراتها لمساعدة الحلفاء خارج أوروبا. سألت عن تصريح هيلي المتعلق بالقوات البرمائية في سنغافورة. وكان الجواب أنها ستلغى، ولن تتمركز قوات بحرية في جنوب شرق آسيا بعد عام 1971. وحين سألت تومسون عن مدى ثبات وصرامة القرار بالانسحاب بحلول عام 1971، قال إنه ثابت وصارم، لكنهم سيأخذون بعين الاعتبار آراء شركائهم في الكومنويلث. كان تومسون رقيقا ودودا في مسلكه، ومتعاطفا مع قضيتنا. لقد اختاره ويلسون لأداء مهمة بغيضة. ومن أجل التخفيف من شدة الصدمة، دعاني ويلسون لإجراء محادثات في تشيكر، المقر الريفي الرسمي لرئيس الوزراء.

وسط مشاعر الإحباط والغضب على هذا التجاهل التام للتعهدات المقدمة بشكل رسمي، قلت إن علينا نحن أيضا وضع مصلحة سنغافورة فوق أي اعتبار، وحماية أرصدتنا الإسترلينية بنقلها من لندن. وبرغم كل ذلك، قررت الذهاب إلى لندن ومقابلة ويلسون في تشيكر.

غير ويلسون مكان الاجتماع من تشيكر إلى 10 داوننغ ستريت يوم الأحد. وحين وصلت في الخامسة والنصف عصرا، وجدت ثلاثة من كبار وزرائه حاضرين: دينيس هيلي (الدفاع)، جورج براون (الخارجية)، جورج تومسون (العلاقات مع الكومنويلث). تشبث ويلسون ببعض الأمل حين قال إن الحكومة قد وافقت على عدم اتخاذ قرار نهائي حتى أقابله.

قلت إن أي إعلان متعجل بسحب القوات البريطانية من البر الآسيوي بحلول عام 1971 سوف يهز ثقة المستثمرين، خصوصا أولئك القادمين من هونغ كونغ، ويجعلهم يبتعدون عنا. وفي سبيل استعادة الثقة، سيتوجب على سنغافورة إنفاق أموال على التسلح لكي تتمتع قوتها الدفاعية بالمصداقية. وقدمت الحجة على أن للخدمات المسلحة البريطانية عقارات ومنشآت ثمينة في سنغافورة، تتكون من منازل وثكنات تتجاوز قيمتها خمسة وخمسين مليون جنيه. وإذا جرى الانسحاب بخلال ثلاث سنوات، فلن تتمكن من الحصول على نصف هذا السعر في السوق المفتوح.

أعاد ويلسون التأكيد على ما أخبرني به هيلي قبل سنة في سنغافورة من أن قرار الانسحاب قد اتخذ على أسس اقتصادية ولا يمكن تعديله. كما أن القرار المتعلق بالموعد (آذار/ مارس 1971) قد اتخذ بالإجماع، وأن الوزراء الحاضرين يمثلون رأي الحكومة. وكان متلهفا لمناقشة المساعدات وتقديم إغاثة اقتصادية حقيقية لسنغافورة. أجبته بأن الأمن يمثل اهتمامي وهمي الوحيدين، فبدونه لن يكون هناك استثمارات نحن بحاجة إليها أكثر من المساعدات.

ترك ويلسون أمر تقديم الحجج والأدلة لصالح الانسحاب المبكر إلى هيلي، بينما جلس هو في مقعده يدخن غليونه وينظر إلي بعين العطف. ومن لغته الإشارية، عرفت أن من المستحيل دفعه للالتزام بتعهده الأصلي بإبقاء القوات البريطانية حتى منتصف السبعينات.

تعاطف الوزراء البريطانيون مع ورطتي المأزقية. أما أشدهم دعما ومؤازرة فكان جورج براون. تذكرت آراءه المتشددة حين تقابلنا في ستوكهولم عام 1966، حيث أكد على وجوب انسحاب القوات البريطانية من سنغافورة، لكني فوجئت عندما سألني عن الوقت الذي أحتاجه، ذكرت تاريخ 31 آذار/ مارس 1973. بعد سنوات أخبرني أن الرئيس الأمريكي جونسون قد أقنعه بأن أمريكا لن تتمكن من الحلول محل القوات البريطانية في الخليج العربي وسنغافورة طالما استمرت حرب فيتنام، وأن المساهمة البريطانية من الناحية السياسية لا تقدر بثمن.

في حوالي الساعة السابعة مساء، انضم إلينا روي جينكنز الذي شغل منصب كالاهان كوزير للخزانة. أسهم بحماس في موضوع وثيق الصلة يتلخص في أن وضع سنغافورة الاقتصادي يتميز عن أوضاع الدول الأخرى في المنطقة. فقد كنا نبلي بلاء حسنا. لكن وضع بريطانيا حرج جدا، وعقد مقارنة بين احتياطي كل من بريطانيا وسنغافورة ليظهر أن الرقم بالنسبة للفرد في بريطانيا أقل منه في سنغافورة. ثم انتقد الحكومة السنغافورية بسبب استثمار فائض ميزانيتها في دول أخرى دون إعلام الحكومة البريطانية. لقد اتخذ موقفا هجوميا وعدائيا. لم نحول أي مبلغ من احتياطي ميزانيتنا بالجنيه. سجل نقطة ضدنا حين أكد بأننا لم نقدم ما نستطيع من عون كما هو منتظر منا وعلينا ألا نتوقع معاملة خاصة الآن.

تحدثنا على مائدة العشاء، مكررين الحجج والأدلة والبراهين مرة بعد أخرى، ونحن نشرب نبيذ جينكنز المفضل. انتهى الاجتماع في العاشرة وخمسين دقيقة ليلا، بعد أن استمر خمس ساعات ونصف الساعة. لخص ويلسون اللقاء بالقول إن الحكومة البريطانية تتقبل حقيقة الحاجة إلى المساعدة للحفاظ على الثقة بسنغافورة. لكنه أكد على عدم وجود سبيل لتحقيق الأمن الدائم لسنغافورة خارج إطار اتفاقية دفاعية إقليمية أوسع مع غيرها من دول الكومنويلث المعنية. ومن غير المستحسن أن تتخذ سنغافورة قرارات متعجلة لشراء معدات حربية قبل احتمال استكشاف مثل هذه المعاهدة بصورة أكثر تفصيلا. ولسوف تبذل بريطانيا ما بوسعها، بالتساوق مع هدفها الأهم (الانسحاب الكلي بحلول عام 1971)، لمساعدة سنغافورة في الحفاظ على أمنها، وأمل أن تفكر الحكومة السنغافورية بالنصيحة البريطانية قبل اتخاذ أي قرار.

في صبيحة اليوم التالي (الاثنين 15/ 1 / 1968)، أعلن هيلي في مجلس العموم أن القوات البريطانية شرق السويس سوف تنسحب في عام 1971، لكنه غير الموعد الفعلي للانسحاب النهائي من آذار/ مارس إلى كانون الأول/ ديسمبر من عام 1971. وكان هذا الفرق البالغ تسعة أشهر أمرا مهما لأن الانتخابات العامة ستجري قبل كانون الأول/ ديسمبر. بكلمات أخرى، يمكن توكيد القرار حول الموعد النهائي للانسحاب إما من قبل حكومة عمالية جديدة أو يمكن تأجيله من قبل حكومة المحافظين. توجب علي الرضا والقبول بهذا التنازل. وذكر مراسلو شؤون الدفاع الذين نقلوا خطاب هيلي أنه ترك الأمر مفتوحا. ولم أعد من لندن بخفي حنين.

لكن ويلسون عرف بأن ذلك يمثل نهاية حقبة. واستشهد في النقاش بقصيدة كيبلنغ "الانسحاب":

أساطيلنا تلاشت وذابت
في الكثبان والخلجان
وانطفأت شعلة النيران
فوا عجبا! أبهة الماضي التليد تغيب
مع نينوى وصُوْر.

خلال تلك الأيام الخمسة التي قضيتها في لندن (كانون الثاني/ يناير 1968)، جهدتُ لزيادة مدة بقاء البريطانيين. وعلاوة على المناقشات مع ويلسون، حملت قضيتي إلى زعماء حزب المحافظين، خصوصا إدوارد هيث (حكم بين عامي 1970-1974)، وريجنالد مودلينغ، وإيان مكليود. وأظهر هؤلاء قدرا كبيرا من التعاطف والمؤازرة؛ ولو كانوا في الحكم لرغبوا بالبقاء مدة أطول وما حددوا موعدا للانسحاب. هذا ما جعل النتيجة النهائية الفعلية مختلفة. قدم التلفزيون والصحافة البريطانية تغطية واسعة لزيارتي، وتمكنت من عرض قضية منطقية لا دعوى ترشح بالغضب. عزفت على أوتار قلب الشعب البريطاني، مشددا على أن ارتباطنا الطويل والمستمر لا يجب أن ينتهي بطريقة غير لائقة تدمر مستقبل سنغافورة. أظهرت أفضل صورة ممكنة. لكن كينغ سوي، الذي عاد إلى سنغافورة قبلي، عبر عن خيبات أمله أمام الصحافة في مطار سنغافورة: "لقد تراجع حزب العمال عن موقفه – وهذا خرق مخز للتعهد المقدم لنا".

لم أر مبررا للتنفيس عن غضبي. أما بقية زملائي، بمن فيهم راجا، وتشين تشاي، وسوي سين، فقد أصيبوا بخيبة أمل مريرة وذعر شديد من التبعات والعواقب على أمننا واقتصادنا. لكنهم لم يوبخوا البريطانيين. فالكلمات الغاضبة والحانقة لن تؤدي إلا إلى إزعاج وزرائهم، وتكدير قادة قواتهم في سنغافورة، وهؤلاء برغم كل شيء بريطانيون مخلصون. كنت بحاجة للمشاعر الودية والتعاون من قبل البريطانيين لتنفيذ عملية الانسحاب بالحد الأدنى من الاحتكاك والتوتر والحد الأعلى من الشعور الودي والتعاطف، ولم أرغب بورشات عسكرية تُعرى من تجهيزاتها كما حدث في غينيا (غرب أفريقيا) حين انسحب الفرنسيون في الستينات.

ضاعف التحول المفاجئ للأحداث من حدة الضغط علينا. لسوف تتفاقم مشاكلنا الاقتصادية، وسترتفع معدلات البطالة. أما مشكلاتنا الدفاعية فقد تتسع مع تنامي الحاجة إلى قوة جوية. فكيف سنبني قوة جوية من لاشيء ونمتلك سربا من المقاتلات العاملة بحلول نهاية عام 1971؟ حين قابلنا هيلي مرة أخرى وطلبنا منه شراء سرب من طائرات "هوكر هنتر"، وافق على الفور. ولسوف يقدم المساعدة

أيضا في بناء قدراتنا، وكان ذلك بمثابة تغير كلي طرأ على موقفه السابق (في أكتوبر/ تشرين الأول 1966) قبل أقل من عامين، حين لوح بإصبعه في وجوهنا لأننا نضمر أفكارا "مؤذية".

وسائل الإعلام البريطانية كانت متعاطفة معنا، لكن متشائمة على وجه العموم من مستقبل سنغافورة. فسوف تخسر حوالي 20٪ من ناتجها المحلي الإجمالي (GDP) مع توقف الإنفاق العسكري البريطاني، وبدون الحماية العسكرية البريطانية، رأت المستقبل محفوفا بالمخاطر. حضر رئيس مجموعة "ديلي ميرور"، سيسيل كينغ، المؤتمر الصحفي الذي عقدته عند عودتي إلى سنغافورة من لندن في كانون الثاني/ يناير. وأبلغ سكرتيري الصحفي، اليكس جوسي، بأن قلبه معي لكن الوضع يائس. ولا بد أن تتدهور حالة الاقتصاد مع ارتفاع معدلات البطالة وغياب الأمن والأمان بعد انسحاب البريطانيين. ولم يكن كينغ الوحيد في تبني مثل هذه النظرة المتشائمة حول إمكانيات نجاح سنغافورة.

من أجل ملء الفراغ الذي نتج عن انتهاء مدة اتفاقية الدفاع الإنكليزية – الماليزية، كان البريطانيون قد اقترحوا اتفاقية دفاع خماسية تكون استشارية وغير ملزمة دفاعيا. عرفت خشية الأستراليين من أن تترك الاتفاقية انطباعا خاطئا لدى الإندونيسيين، حيث ستشكل القوى الخمس – بريطانيا، أستراليا، نيوزيلندا، ماليزيا، سنغافورة – عصبة جماعية ضد إندونيسيا. في شباط/ فبراير 1968، أخبرني بول هاسلوك وزير الدولة الأسترالي للشؤون الخارجية، حين كان في زيارة إلى سنغافورة، بأن أستراليا ستحافظ على مستويات قواتها حتى نهاية عام 1971، وأن حكومته ليست متأكدة مما سيحدث بعد ذلك. بكلمات أخرى، قد تغادر القوات الأسترالية مع البريطانيين. أكدت له أن من الضروري أن يتضح للجميع عدم وجود نية لدى الحلفاء الغربيين بترك فراغ في المنطقة بعد عام 1971، وهو فراغ قد تملؤه روسيا أو الصين أو أية قوة أخرى. شدد من جانبه على أن التعاون بين ماليزيا وسنغافورة أمر جوهري بالنسبة لخطط الدفاع الأسترالية. وطمأنته بأننا نعتبر أي هجوم على ماليزيا بمثابة تهديد لسنغافورة، لكنني شجعته على أن يوضح

للماليزيين أن أي اتفاق ثنائي مع أستراليا يستبعد سنغافورة هو ببساطة أمر غير ممكن. ورويت له كيف تجاهلني عبد الرزاق حين كنا على الطائرة نفسها المتجهة إلى ملبورن للمشاركة في إحياء ذكرى رئيس الوزراء هارولد هولت في كانون الأول/ ديسمبر 1967. لكن بعد أن قام مكيوين، نائب رئيس الوزراء الذي شغل منصب رئيس الحكومة المؤقت قبل أن يستلم المنصب جون غورتن، بتأنيبه بعبارات فظة حين طالب بعقد اتفاقية ثنائية بين أستراليا وماليزيا، تعقل ومال إلى التوفيق والمجاملة حيث أمضى ثلاث ساعات في الطائرة وهو يناقشني حول شؤون الدفاع والأمن الماليزية. وفي أعقاب ذلك طرأ تحسن كبير على العلاقات الثنائية الدفاعية بين سنغافورة وماليزيا.

في الحقيقة، أخبر عبد الرزاق كيم سان وكينغ سوي في آذار/ مارس عام 1968، أن أمن الدولتين يتعذر فصله، وأن ماليزيا لا تستطيع تحمل الإنفاق العسكري الضخم، وأن على سنغافورة، الجزيرة الصغيرة المعرضة للهجمات الغادرة، أن تركز على قدرة دفاعها الجوي، في حين يمكن لماليزيا، بسواحلها الطويلة، التركيز على بحريتها. وبهذه الطريقة نستطيع أن نكمل بعضنا بعضا. و"باعتبارنا منطقتين منفصلتين من الأراضي، نتعامل مع بعضنا كندين. وكلما أمكننا الاتفاق نعمل معا. وإذا لم نتمكن من الاتفاق.. حسنا، فلننتظر لوهلة".

بعد وقت قصير من أعمال الشغب العرقية في كوالالمبور (أيار/ مايو 1969)، وما أعقبها من تعليق للبرلمان الماليزي، اضطر عبد الرزاق إلى تمثيل ماليزيا في الاجتماع الذي ضم رؤساء حكومات الدول الخمس في كانبيرا، وذلك لمناقشة الترتيبات الدفاعية بعد الانسحاب البريطاني في عام 1971. قبل بدء أعمال المؤتمر، أخبرنا وزير الدفاع الأسترالي أن رئيس الوزراء، جون غورتن، لن يحضر المؤتمر. وفي حوار خاص، قال السكرتير الدائم في وزارة الشؤون الخارجية أن غورتن يشك في قدرة الحكومة الماليزية على احتواء الوضع، ويعتقد بأن مزيدا من المشاكل العرقية سوف تتفجر، وأن سنغافورة سوف "تتورط" في النزاع. لقد فقد غورتن الثقة كليا بماليزيا، ولم يرغب بأن تلتزم أستراليا بأية اتفاقية دفاعية معها. لم يكن الأستراليون سعداء برحيل البريطانيين عن المنطقة، ولم يرغبوا بتحمل عبء الدفاع

عن ماليزيا وسنغافورة. تنبأ غورتن بوقوع كارثة، وخشي من ردة فعل الناخبين ضد أية التزامات جديدة تتعهد بها أستراليا للدفاع عن الدولتين.

لكن في اللحظة الأخيرة، حضر لافتتاح المؤتمر، إلا أنه غادر فورا بعد إلقاء خطابه. شدد على الحاجة إلى التناغم العرقي في المنطقة، وإلى ضرورة التوكيد الواضح من جانب ماليزيا وسنغافورة على اعتبار الدفاع عنهما أمرا "يستحيل فصله". وبدا القلق والكآبة جليين على وجوه عبد الرزاق والمسؤولين الماليزيين.

تحدثت في تلك الليلة مع عبد الرزاق في غرفته في الفندق. وقررت تجاهل تحفظاتي ودعم عرضه القائل بوجوب أن يتحمل القائد العسكري لاتفاقية الدفاع الخماسية (بعد عام 1971) المسؤولية أمام ممثلي الدول الخمس وليس سنغافورة وماليزيا فقط كما اقترحت أستراليا. وهذا ما أدخل البهجة إلى قلب عبد الرزاق. فقرب نهاية المؤتمر، أوضح وزير الشؤون الخارجية الأسترالي، غوردون فريث، أن القوات الأسترالية ستنتشر إما في شرق أو غرب ماليزيا في حالة تعرضها لأي اعتداء.

كان المحافظون في بريطانيا يشعرون بالذعر من انسحاب قواتهم من شرق السويس. في كانون الثاني/ يناير 1970، قام ادوارد هيث، كزعيم للمعارضة، بزيارة سنغافورة. رتبت له أمر مناقشة كافة الوزراء الرئيسيين للحصول على فكرة شاملة حول تطورنا الاقتصادي، والتقدم في مجال بناء القدرة الدفاعية، وعلى نظرة عامة للوضع السياسي والاقتصادي. كما أعددت الترتيبات مع القوات الجوية الملكية لتوفير حوامة تأخذه في جولة فوق الجزيرة. تأثر بما رأى وأخبر الصحافة بأنه "سيوقف" سياسة العمال القاضية بالانسحاب من شرق السويس. قال: "ليست المسألة مسألة انسحاب أو عودة القوات البريطانية. المهم هو أننا ما نزال هنا، ولسوف نوقف، كحكومة محافظين، الانسحاب". وأضاف بأنه "متأثر تأثرا عميقا بالمنجزات المشهودة التي حققتها الجزيرة فعلا.. أما القاعدة المؤسسة لكل ذلك فهي الثقة بالمستقبل والأمن والاستقرار في المنطقة برمتها". أملت أن يلاحظ ذلك قادة الخدمة البريطانيون وأن لا يتعجلوا في انسحابهم.

بعد خمسة شهور، فاز حزب المحافظين بالانتخابات العامة (حزيران/ يونيو 1970) وأصبح ادوارد هيث رئيسا للوزراء. زار وزير دفاعه، بيتر كارينغتون،

سنغافورة في الشهر نفسه ليعلن أن الانسحاب سيجري حسب الخطة الموضوعة، لكن بريطانيا ستحتفظ ببعض قواتها في سنغافورة، على قدم المساواة مع الأستراليين والنيوزيلنديين. أخبرني كارينغتون – على انفراد – أن بريطانيا لن تترك وراءها أي سرب من المقاتلات أو طائرات النقل. ولن تبقى سوى أربعة طائرات "نمرود" للمراقبة، وسرب من الحوامات (من طراز "ويرلوند")، إضافة إلى كتيبة ستتمركز في ني سون (أحد المعسكرات البريطانية). كما ستتمركز خمس فرقاطات/ مدمرات فقط في كل منطقة شرق السويس، ولسوف تستبدل اتفاقية الدفاع الإنكليزية – الماليزية بـ"التزام سياسي ذي طبيعة استشارية". أوضحت بريطانيا بأنها تريد المساهمة، لا كقائد بل كشريك "على قدم المساواة"، في اتفاقية الدفاع الخماسية التي كان يجري التخطيط لها.

في منتصف نيسان/ أبريل 1971، اجتمع رؤساء الحكومات الخمس في لندن لإكمال الترتيبات السياسية التي ستحل محل اتفاقية الدفاع الإنكليزية – الماليزية. البيان الختامي أشار إلى أنه "في حالة حدوث أي شكل من أشكال الهجوم المسلح الذي تنظمه أو تدعمه أية جهة خارجية، أو التهديد بالقيام بمثل هذا الهجوم ضد ماليزيا أو سنغافورة، سوف تتشاور الحكومات فورا مع بعضها بعضا بهدف تقرير الإجراء الذي يجب اتخاذه بصورة مشتركة أو منفصلة فيما يتعلق بمثل هذا الهجوم أو التهديد". وكان "التشاور فورا"، أفضل من عدم التشاور.

في الأول من أيلول/ سبتمبر 1971، تمت إقامة نظام متكامل للدفاع الجوي. وفي الحادي والثلاثين من تشرين الأول/ أكتوبر، حلت اتفاقية الدفاع الخماسية محل اتفاقية الدفاع الإنكليزية – الماليزية. الحقبة القديمة من الأمن المضمون وصلت إلى نهايتها. وعلينا منذ الآن تحمل مسؤولية أمننا.

لكن الأمن لم يكن هاجسنا الوحيد. توجب علينا كسب لقمة العيش، وإقناع المستثمرين بتوظيف أموالهم في المشاريع التصنيعية وغيرها من الأنشطة التجارية في سنغافورة. توجب علينا تعلم البقاء على قيد الحياة، بدون المظلة العسكرية البريطانية، وبدون أراض داخلية توفر العمق الاستراتيجي.

## – 4 –

### البقاء بدون أراض داخلية

في عام 1965، وبعد بضعة شهور من الاستقلال، قدم لي خبير في التخطيط الاقتصادي أرسلته لنا الحكومة الهندية مجلدا سميكا يضم تقريره. تفحصت الملخص للتأكد من أن خططه تعتمد على إقامة سوق مشتركة مع ماليزيا. شكرته، ولم أقرأ التقرير مرة أخرى. لمَ لمْ يفهم حقيقة أنه إذا لم تكن ماليزيا راغبة بإنشاء سوق مشتركة مع سنغافورة وهي جزء منها، فمن المستبعد أن توافق الآن وهي مستقلة عنها. جردنا من دورنا كمركز إداري وتجاري وعسكري للإمبراطورية البريطانية في جنوب شرق آسيا. وما لم نتمكن من العثور على أرض داخلية جديدة وربط أنفسنا بها فإن المستقبل سيكون حالكا.

قبل بضعة أسابيع، قابلت الدكتور البرت وينسميوس، مستشارنا الاقتصادي الهولندي. رسم لي صورة متجهمة لكن متفائلة. فبسبب "المواجهة" مع إندونيسيا ارتفعت معدلات البطالة، وإذا تابعنا بدون سوق مشتركة مع ماليزيا وبدون تجارة مع إندونيسيا، سوف تتجاوز نسبة البطالة 14٪ بحلول نهاية عام 1966. الأمر الذي سيعني حدوث اضطرابات اجتماعية. قال: "سنغافورة تسير على حد السكين"، وأوصى بالتوصل إلى اتفاق لإقامة سوق مشتركة مع ماليزيا (التي لم يكن لها حظ من النجاح)، واستئناف تجارة المقايضة مع إندونيسيا. كما نصح بأن نسعى لتحقيق شروط أفضل لدخول البضائع المصنعة في سنغافورة إلى الولايات المتحدة وبريطانيا وأستراليا ونيوزيلندا.

قدم وينسميوس أول مرة إلى سنغافورة عام 1960 حين ترأس بعثة برنامج التنمية التابع للأمم المتحدة (UNDP)، لتقديم المشورة إلينا في مجال التصنيع. أذكر تقريره الأول الذي قدمه لي عام 1961، حين وضع شرطين مسبقين لنجاح سنغافورة: أولا، إقصاء الشيوعيين الذين جعلوا أي تقدم اقتصادي في البلاد أمرا مستحيلا؛ ثانيا،

عدم إزالة تمثال ستامفورد رافلز. الطلب بإقصاء الشيوعيين في عام 1961، حين كانت جبهة الشيوعيين المتحدة في ذروة قوتها وسعيها لسحق حكومة حزب العمل الشعبي يوما بعد يوم، تركني مبهوتا وأنا أضحك من سخف وعبثية هذا الحل البسيط. أما الاحتفاظ بتمثال رافلز فكان أمرا يسيرا. إذ لم تكن لدينا – أنا وزملائي – رغبة بإعادة كتابة الماضي وتخليد أنفسنا عبر إطلاق أسمائنا على الشوارع أو المباني، أو وضع صورنا على طوابع البريد أو أوراق العملة. قال وينسميوس بأننا سنحتاج من أمريكا وأوروبا إلى الخبرة والمهارة على مختلف الصعد التقنية، والإدارية، والتخطيطية، والتسويقية. لقد أراد المستثمرون أن يروا ما الذي ستفعله الحكومة الاشتراكية الجديدة في سنغافورة مع تمثال رافلز. فالإبقاء عليه سيكون رمزا للقبول بالميراث البريطاني ويعطي تأثيرا إيجابيا. لم أنظر إلى الأمر بهذه الطريقة، لكنني كنت سعيدا بالاحتفاظ بهذا الأثر التاريخي لأن صاحبه هو مؤسس سنغافورة الحديثة. فلو لم يأت رافلز إلى هنا عام 1819 لإقامة مركز تجاري، لما هاجر جدي إلى سنغافورة من إقليم دابو في مقاطعة جوانغ دونغ (جنوب شرق الصين). لقد أوجد البريطانيون مركزا تجاريا أتاح له، ولآلاف غيره، الفرصة لتحسين ظروف الحياة مقارنة بالوطن الذي كان يمر بحقبة من الاضطراب والفوضى مع انحطاط وتفكك إمبراطورية كينغ الحاكمة.

والآن، في عام 1965، نواجه أيضا مستقبلا كئيبا إلى درجة أنني طلبت من كيم سان، وزير المالية آنئذ، إرسال وفد تجاري يمثل غرفنا التجارية الأربع وجمعية المصنعين إلى أفريقيا بحثا "عن أدنى فرصة للعثور على بعض الأعمال التجارية". سافر الوفد إلى دول شرق وغرب أفريقيا، لكنه لم ينجح بإقامة علاقات تجارية قوية.

بعد مكابدة مشكلة البطالة لعدة سنين منذ استلامنا الحكم عام 1959، عرفنا جميعا في الحكومة أن التصنيع هو السبيل الوحيد للبقاء. لقد وصلنا إلى الحدود القصوى لتجارتنا في مجال استيراد وتصدير السلع. ودلائل المستقبل لا تبشر بالخير. "المواجهة" مع إندونيسيا مستمرة، والماليزيون مصممون على تجاوز وتجاهل سنغافورة. بحثنا عن حلول، وكنا على استعداد لتجريب أية فكرة عملية يمكن

أن تخلق فرص عمل وتمكننا من تجنب غائلة الديون. اقترح أحد مصنعي المشروبات الغازية أن نروج للسياحة؛ فهي توفر فرص عمل عديدة، ولا تحتاج إلا لطهاة، وخادمات ونـدل، ومتخصصين في غسيل وتجفيف الثياب في الفنادق، وأدلاء سياحيين، وسائقين، وصناع مهرة للتحف التذكارية. لكن أفضل ما فيها أنها لا تحتاج إلى رأسمال كبير. قمنا بتشكيل هيئة ترويج السياحة في سنغافورة، واخترنا لها ملك صناعة السينما، رونمي شو (من شركة "شو برذرز") رئيسا. كان هو الرجل المناسب في المكان المناسب. فهو خبير في صناعة السينما والترفيه ويعرف كل شيء عن الرحلات والجولات السياحية، وكيف يسلي الزوار حين يصلون إلى بلد غريب. كان شعاره مصمما على هيئة أسد وذيل حورية البحر. أمرت بإقامة نصب إسمنتي للشعار على مدخل نهر سنغافورة. لم أفعل الكثير من أجل صناعة السياحة باستثناء التحدث في المؤتمرات التي كانت تعقد بين الحين والآخر للزوار من المهنيين المتخصصين ورجال الأعمال. تنفست الصعداء حين خلقت السياحة العديد من فرص العمل وملأت جيوب العديد من المواطنين بالمال، وصحيح أنها قلصت من حجم مشكلة البطالة، لكنها لم تحلها تماما.

لذلك، قمنا بالتركيز على إنشاء وتشغيل المصانع. فبالرغم من سوقنا المحلية الصغيرة (مليونان من المستهلكين)، قدمنا الحماية لمصانع تجميع السيارات، والثلاجات، والمكيفات، وأجهزة الراديو والتلفزيون والمسجلات، أملا بأن تصنع محليا في المستقبل، وشجعنا رجال الأعمال من مواطنينا الذين أقاموا مصانع صغيرة لتصنيع الزيوت النباتية، ومواد التجميل، ومبيدات الحشرات (البعوض)، ومراهم الشعر، وورق الجُس، وحتى كرات "النفتالين" المضادة للعث! واستطعنا اجتذاب المستثمرين من هونغ كونغ وتايوان لبناء مصانع للدمى، والنسيج، والملابس.

لم تكن البداية واعدة. كانت منطقة جورونغ الصناعية في غرب سنغافورة خاوية برغم المبالغ المالية الطائلة التي أنفقناها على بنيتها التحتية. الفشل تجاوز التوقعات. هيئة التنمية الاقتصادية أقامت مشروعا مشتركا (برغم نقص المياه العذبة وضآلة مساحة الجزيرة وعدم قدرتها على تحمل التلوث في سواحلها) لإعادة تصنيع المنتجات الورقية، مع رجل أعمال يفتقد الخبرة التصديرية. كما استثمرت

في ميدان صناعة "السيراميك" دون أن تمتلك ما يكفي من المهارة والخبرة والدراية التقنية. أخفق المشروعان. كما أقمنا مشروعا مشتركا مع شركة "أي. اتش. أي" في حوض جورونغ لبناء وتصليح السفن، وبدأنا ببناء سفن بحمولة 14 ألف طن، وبعد ذلك ناقلات بحمولة 90 ألف طن. لكن سنغافورة لا تنتج ألواحا فولاذية ولا محركات واضطررنا لاستيرادها من اليابان. وبعد بناء ست عشرة سفينة وثلاث ناقلات، توقفنا عن بناء السفن، باستثناء تلك التي لا تزيد حمولتها عن عشرة آلاف طن. لم يكن مشروع بناء السفن مربحا، على العكس من إصلاحها الذي يتطلب عمالة كبيرة.

في السنوات المبكرة كنا نرحب بأي مصنع مهما كان. على سبيل المثال، حين كنت في لندن، في كانون الثاني/ يناير 1968، لمناقشة مسألة الانسحاب البريطاني، قابلني ماركوس سيف، رئيس شركة محلات "ماركس وسبنسر"، في غرفتي في الفندق. وكان قد شاهدني على قناة "بي. بي. سي" التلفزيونية. أشار ماركوس إلى أن للصينيين أصابع رشيقة، ويمكن لسنغافورة تصنيع صنارات صيد السمك وطعوم السلمون المرقط. هذه الصناعة تتطلب دقة عالية لأن الريش/الطعم يجب ربطه بحرفية ومهارة بالصنارة. كما أن هنالك منتجات أخرى لا تتطلب تجهيزات رأسمالية مكلفة لكنها تخلق العديد من فرص العمل، ولسوف تساعد سلسلة متاجر التجزئة التي يملكها على تسويق مثل هذه السلع. من المؤكد أنني بدوت بائسا على شاشة التلفزيون إلى حد شعر فيه بالحاجة للقائي. شكرته، لكن لم يتحقق شيء من أفكاره. ولم يمض وقت طويل حتى قامت الشركة النرويجية المتخصصة بإنتاج صنارات صيد السمك، "موستار"، بإنشاء مصنع لها في سنغافورة، استخدم عدة مئات من العمال لصنع ملايين الصنارات من كافة الأشكال والأحجام، رغم عدم استخدام الريش كطعم لصيد السلمون المرقط!

❦

خسارة الإنفاق العسكري البريطاني بين عامي 1968 – 1971 كانت بمثابة ضربة لاقتصادنا. فقد مثل حجم الإنفاق 20٪ من الناتج المحلي الإجمالي، وكان يوفر ثلاثين ألف وظيفة في مجال الاستخدام المباشر وأربعين ألفا أخرى في مجال

الخدمات الداعمة. كنت مصمما على أن يكون موقفنا من المعونة البريطانية، وفي الحقيقة تجاه أية معونة، مناقضا لموقف مالطة. فحين زرتها عام 1967، لمعرفة كيف حلت مشاكلها بعد انسحاب القوات البريطانية، أصبت بالدهشة. فقد أغلقت قناة السويس نتيجة حرب الأيام الستة بين العرب وإسرائيل (في حزيران/ يونيو، قبل زيارتي بثلاثة أشهر). ولم تعد السفن تعبرها، ولذلك أغلق حوض ترميم وتجهيز السفن، لكن العمال ظلوا يقبضون أجرهم كاملا، ويلعبون كرة الماء في الحوض الجاف بعد ملئه بالماء!. صدمني اتكالها على المعونة واعتمادها على استمرار صدقات البريطانيين. دفع البريطانيون بسخاء، بما في ذلك راتب خمسة أسابيع عن كل سنة من الخدمة، كما غطوا نفقات ثلاثة أشهر من إعادة التأهيل في المؤسسات الحكومية المالطية. الأمر الذي رعى حالة من الاتكالية وليس تصميما على الاعتماد على الذات.

في عام 1967، وعد هيلي "بمعونة كبيرة" للتعويض عن الخسائر الناتجة عن انسحاب القوات البريطانية، وكنت مقتنعا بأن على شعبنا ألا يتبنى ذهنية الاتكال على المعونات. فإذا ما أردنا النجاح علينا الاعتماد على أنفسنا. وحتى قبل بدء المباحثات حول المعونة البريطانية، قلت في البرلمان (1967/9/9): "كانت هناك سنغافورة مزدهرة قبل إنشاء القواعد وتزويدها بالجند والرجال. وإذا ما تعاملنا مع الأمر بذكاء وإخلاص، فلسوف تكون هناك سنغافورة أكبر وأكثر اعتمادا على الذات – اقتصاديا – بعد إغلاق القواعد". أما موقفي فتمثل في أننا أردنا من البريطانيين إبلاغنا مبكرا بتلك المنشآت (كالحوض البحري) التي يجدونها فائضة عن الحاجة وتسليمها إلى الإدارة المدنية وهي ما زالت تستخدم للأغراض العسكرية. ثم يتوجب على المساعدات توفير فرص العمل في سنغافورة من خلال الصناعات وليس جعلنا اتكاليين على حقنات دائمة من المعونات. وحذرت عمالنا قائلا: "العالم لا يدين لنا بفضل الحياة. ولا يمكننا أن نعيش باستجداء اللقمة".

قام هون سوي سين، المستشار القدير والدائم للحكومة، بإعداد قائمة بالأصول والعقارات والمنشآت البريطانية التي يمكن تحويلها إلى الاستخدام المدني. حدد البريطانيون طريقة استخدام الأراضي التي يشغلونها والتي تبلغ مساحتها

15000 هكتار، أي 11٪ من مساحة سنغافورة الكلية. الأراضي التي ستستخدم لأغراض اقتصادية أو دفاعية ستكون متاحة لسنغافورة دون دفع أية رسوم. وسوف تساعد الحكومة السنغافورية على بيع الأراضي الباقية في السوق المفتوح. لكن في كانون الثاني/ يناير 1968، وقبل انتهاء المفاوضات، أعلن البريطانيون عزمهم على الانسحاب الكلي بحلول عام 1971.

عند عودتي إلى سنغافورة في ذلك الشهر، قلت في الإذاعة: "إذا كنا مجتمعا لينا رخوا فمصيرنا الهلاك. الضعفاء سوف يؤيدون أولئك الذين يعدونهم بالمخرج السهل، في حين لا يوجد في الحقيقة مثل هذا المنفذ.. لسوف نكون مركزا صناعيا وتجاريا واتصاليا مزدهرا ونشطا بعد أن يرحل البريطانيون". شعرت بأن الروح المعنوية والثقة لدى الشعب سوف تشكلان عاملا حاسما في المعركة القادمة التي ستخوضها سنغافورة من أجل البقاء.

في شهر شباط/ فبراير، شكلنا إدارة متخصصة لتحويل القواعد إلى الاستخدام الاقتصادي برئاسة سوي سين، وألحقتها بمكتب رئيس الوزراء لإعطاء سوي سين مزيدا من السلطة عند التعامل مع الوزارات الأخرى. أما مهمته فهي إعادة تدريب واستخدام العمال الفائضين عن الحاجة، وامتلاك الأراضي والمنشآت التي يخليها البريطانيون، واستخدامها بالشكل الأمثل، والتفاوض للحصول على المعونات التي تخفف من حدة الأزمة.

كان من المهم ألا نولد الضغائن والاحتكاكات نتيجة تسليم الممتلكات أو تقديم المعونات. فإن فعلنا ذلك أضعفنا الثقة، ولن تستطيع أية معونة نحصل عليها أن تعوض عن فقدان الثقة إن ساءت العلاقات مع البريطانيين. علاوة على ذلك، ما زلت آمل بالإبقاء على تواجد بعض القدرات البريطانية والأسترالية والنيوزيلندية بعد عام 1971. أخبرت المندوب السامي البريطاني الجديد، السير آرثر دي لامير، في شباط/ فبراير من عام 1968 أن سنغافورة ستقبل كل عون تقدمه حكومته، لكنها لن تضغط من أجله. وطلبت منه أن تترك حكومته كل ما لن تستخدمه بدلا من تدميره، كما جرت العادة. الأمر الذي يخلق شعورا طيبا ووديا، ويحافظ على التعاطف مع البريطانيين في سنغافورة.

بحلول آذار/ مارس 1968 ، افتتحت المباحثات بتقديم مساعدة قدرها 50 مليون جنيه تنفق على شراء البضائع والخدمات البريطانية، خمسة وعشرون بالمائة منها على شكل منح، وخمسة وسبعون بالمائة على شكل قروض. أنفقنا نصف المبلغ على مشاريع تنموية ونصفه لشراء معدات دفاعية بريطانية. وافق البريطانيون على تسليم الحوض البحري في سيمباوانغ، إضافة إلى رصيفين عائمين مهمين يمكن للبحرية الملكية أن تسحبهما معها بسهولة، وذلك بشرط تعيين الحكومة السنغافورية شركة "سوان & هنتر" كوكلاء في إدارته ضمن عقد مدته خمس سنوات. كنت قد قابلت السير جون هنتر حين زرت لندن في حزيران/ يونيو 1967، والتقيته مرة أخرى في تشرين الأول/ أكتوبر حين زرت أحواض شركته في تاينسايد بعد مؤتمر حزب العمال في سكاربورو. أما الأمريكان، الذين تلهفوا للاحتفاظ بالحوض البحري صالحا للاستعمال، فقد أرسلوا فريقين من الجيش والبحرية في كانون الثاني/ يناير وشباط/ فبراير لتفتيش وتفحص المنشآت. وفي نيسان /أبريل 1968، أخبرني سوي سين أن الولايات المتحدة ترغب باستخدام تجريبي لمنشآت إصلاح السفن في سيمباوانغ في الفترة الممتدة بين نيسان/ أبريل و حزيران/ يونيو 1968، وستوفر أعمالا تجارية بقيمة تتراوح بين أربعة وخمسة ملايين دولار. وكان ذلك أمرا مشجعا جدا.

نجحت عملية تحويل حوض السفن البحرية إلى الاستخدام المدني. وازدهرت أنشطة "سوان و هنتر" في كيبل، حوضنا المدني، وفي سيمباوانغ. وعند انتهاء مدة العقدين المتتالين (كل منهما لفترة خمس سنين) في عام 1978، بقي واحد من أبرز مدرائها، نفيل واتسون، مع شركة "سيمباوانغ شيبيارد ليمتد"، الشركة التي أنشأناها لإدارة الحوض. وفي نهاية المطاف أصبح مديرها التنفيذي. ازدهرت أعمال الشركة ونمت لتصبح "سيمبا كورب اندستريز" وهو تكتل مدرج في لائحة بورصة سنغافورة.

"بلاكانغ ماتي" (ما وراء الموت)، وهي جزيرة قبالة ميناء سنغافورة كانت تضم ثكنات كتيبة "الغوركا" البريطانية، باتت تعرف باسم "سينتوزا" (السكينة)، وتحولت إلى منتجع سياحي. أقنعني الدكتور وينسميوس بعدم تحويلها

إلى ميدان للتدريب العسكري، أو "كازينو"، أو مصفاة نفط، وهي اقتراحات قدمتها مختلف الوزارات إلى إدارة التحويل الاقتصادي للقواعد برئاسة سوي سين. لم أكن بحاجة لمن يقنعني بالاعتراض على هذه العروض. كما تم الحفاظ على فورت كانينغ، بكل أنفاقها وغرفها المحصنة تحت الأرض، التي استخدمها الجيش البريطاني كمركز قيادة له قبل احتلال اليابانيين لسنغافورة، وتحولت إلى الاستخدام المدني واستقبال طائرات الركاب والشحن الصغيرة. وتم توسيع قاعدة تشانغي الجوية (التابعة للسلاح الجوي الملكي) بواسطة تجفيف مياه البحر، وتطويرها لتصبح مطار تشانغي الدولي المزود بمهبطين. وغدا مجمع باسير بانجانغ العسكري الآن جامعة سنغافورة الوطنية في كنت ريدج التي تضم 26 ألف طالب.

تمكن سوي سين، بأسلوبه الهادئ المنهجي من تحويل الأراضي والعقارات إلى الاستخدام الاقتصادي، واجتذب كادر إدارته المستثمرين من كافة أرجاء العالم لإقامة المصانع والصناعات في الأراضي التي شغلها الجيش البريطاني سابقا. وكان من حسن حظنا أن بدأ تسليم الأراضي والعقارات والمباني في عام 1968 وانتهى في عام 1971، قبل تفجر أزمة الطاقة عام 1973. فالاقتصاد العالمي الناشط، ونمو التجارة العالمية بمعدل سنوي تراوح بين 8 — 10٪، جعلا من السهل تحويلها للاستخدام المدني.

جرى الانسحاب وسط مشاعر ودية من كلا الطرفين. والثلاثون ألف عامل الذين فقدوا وظائفهم، امتصتهم الصناعات التي اجتذبناها من الخارج. وحين اكتمل الانسحاب في عام 1971، كان شعبنا مفعما بالثقة. لم يكن هناك بطالة، ولم تترك مساحة من الأرض أو مبنى من المباني دون استخدام أو نهبا للإهمال. وأسهمت الكتيبة البريطانية الوحيدة، مع سرب من الحوامات، إضافة إلى الكتائب الأسترالية والنيوزيلندية التي شكلت درع اتفاقية الدفاع الخماسية، في الاستقرار والأمن.

❧

بعد أن وضعت السياسات المناسبة لمواجهة خسارة الإنفاق العسكري البريطاني، ذهبت في إجازة إلى هارفارد في خريف عام 1968. أمضيت في وظيفتي

تسع سنين وكنت بحاجة "لإعادة شحن البطاريات"، والتعرف إلى بعض الأفكار "الطازجة"، والتفكير بالمستقبل. منحتني مدرسة كنيدي للإدارة لقب زميل شرف ورتبت لي لقاءات مع مجموعة متميزة من العلماء والمتخصصين على موائد الفطور والغداء والعشاء وعبر حلقات البحث. وخلال تبادل الآراء، أبدع هؤلاء أفكارا مفيدة ومثيرة. تعلمت الكثير عن المجتمع والاقتصاد الأمريكيين من خلال القراءة والتحدث مع أساتذة مدرسة هارفارد للأعمال التجارية، مثل البروفسور رالي فيرنون. أعطاني فيرنون درسا مفيدا عن الطبائع الدائمة التغير للثقافة، والصناعة، والأسواق، وكيف تحدد التكاليفُ، خصوصا الأجور، الأرباحَ في الصناعات التي تتطلب عددا كبيرا من العمال، بهذه الطريقة استطاع المغامرون من أصحاب المشاريع التجارية في هونغ كونغ بناء صناعة نسيج وألبسة ناجحة. فقد تميزوا بالنشاط والحيوية، وغيروا خطوط إنتاجهم، وأنماطه، وتصاميمه مع تغير الزي الدارج (الموضة). وخاضوا منافسة لا تنتهي ضد منتجين في تايوان وكوريا الجنوبية على القدر نفسه من الذكاء والمرونة لكن منتجاتهم كانت تصنع بكلفة أقل. مروجو مبيعاتهم كانوا يسافرون مرارا لاستشارة المشترين والمستهلكين في نيويورك وغيرها من المدن الكبرى. بدد فيرنون اعتقادي السابق بأن الصناعات تتغير تدريجيا ونادرا ما تنتقل من بلد متقدم إلى آخر أقل تقدما. إن كفاءة وموثوقية ورخص أسعار النقل الجوي والبحري جعلت من الممكن نقل الصناعات إلى بلاد جديدة، بشرط أن يكون عمالها منضبطين ومدربين على تشغيل الآلات، مع وجود حكومة مستقرة ومقتدرة لتسهيل العملية للمستثمرين وأصحاب المشاريع التجارية الأجانب.

خلال زيارتي الرسمية الأولى لأمريكا في تشرين الأول/ أكتوبر 1967، رويت لخمسين من رجال الأعمال على مائدة غداء في شيكاغو كيف نمت سنغافورة من مجرد قرية تضم مائة وعشرين صياد سمك عام 1819، لتصبح حاضرة "ميتروبولية" تضم مليونين من السكان. وكان ذلك نتيجة اعتماد فلسفتها على توفير السلع والخدمات "بسعر أرخص ونوعية أفضل من الآخرين، وإلا ستواجه الهلاك". أثرت في الحاضرين لأنني لم أكن أمد يدي طلبا للمعونة والمساعدة، وهو أمر كانوا

يتوقعونه من زعماء الدول المستقلة حديثا. ولاحظت ردة فعلهم الإيجابية على مقاربة "لن نستجدي لقمة العيش" التي كنت أتبناها.

في تشرين الثاني/ نوفمبر 1968، ذهبت إلى نيويورك لإلقاء خطاب أمام ثمانمائة من أهم صناع القرار في نادي نيويورك الاقتصادي. لاقت تحليلاتي العملية والواقعية لمشكلات سنغافورة والأخطار في المنطقة، لا سيما حرب فيتنام، قبولا جيدا لدى هؤلاء. بذلت جهدا كبيرا لاختتام حديثي بملاحظة متروية وهادئة لكن متفائلة ومبتهجة، أضفت لونا فضيا متلألئا على الغيوم الكئيبة المتجهمة. أجبت عن أسئلتهم الصعبة بشكل صريح ومباشر. بعث إلي عدة مدراء تنفيذيين برسائل تهنئة، وبعد تلك الأمسية، وجد تشان تشين بوك، رئيس مكتب التطوير الاقتصادي السنغافوري في نيويورك، من الأسهل بكثير الوصول إلى أبرز مدراء الشركات الأمريكية.

ومنذ ذلك الحين، كان يرتب لي – كلما زرت أمريكا – أمر لقاء عدد يتراوح بين عشرين وخمسين من هؤلاء. أما البرنامج المعتاد فكان تناول عدد من كؤوس الشراب قبل الغداء أو العشاء، ثم تبادل الحديث على المائدة الرئيسية مع أهم المدراء التنفيذيين، ثم خطاب لمدة عشرين دقيقة، يتبعه عدد من الأسئلة والأجوبة. فسر تشين بوك الأمر بالقول إن معظم مدراء الشركات الأمريكية ليس لديهم الوقت الكافي لزيارة سنغافورة، لكنهم راغبون برؤية وتقييم الرجل المسؤول عنها قبل إقامة مصانعهم هناك. كانت لقاءاتي مثمرة لأن وينسميوس أخبرني كيف تشتغل عقولهم؛ فقد كان ابنه يعمل في شركة استشارية أمريكية كبيرة ويعرف تماما كيف يوازن الأمريكيون المخاطرة في العمل التجاري. فهم يبحثون عن الاستقرار السياسي والاقتصادي والمالي وعلاقات العمل السليمة للتأكد من عدم حدوث انقطاع في إنتاج المواد التي يزودون بها عملاءهم وشركاتهم الفرعية في مختلف أنحاء العالم.

في شهر كانون الأول/ ديسمبر ذاك، التقيت مجموعة أخرى من مدراء الشركات الأمريكية في المجلس الأمريكي للشرق الأقصى. لم يكن مقررا بالأصل حضور سوى مائة شخص. لكن بعد عشاء النادي الاقتصادي، شاع في

الأوساط المعنية أن كلامي يستحق الإصغاء، فتضاعف العدد ليبلغ مائتين. قلت في مذكرة للحكومة: "إن الحديث على مائدة الطعام، وأنا ممتنع عن تناول الشراب حتى أحتفظ بالطاقة وحدة الملاحظة وقوة الإقناع، أمر مجهد تماما. لكن ذلك جزء من الثمن الذي يتوجب دفعه لتشجيع الاستثمارات الأمريكية".

بعد عدة سنوات من المعاناة المثبطة في تجربة الصواب والخطأ، توصلنا إلى نتيجة مفادها أن أفضل أمل لسنغافورة يكمن في الشركات الأمريكية المتعددة الجنسية (MNCs). فحين دخلت شركات تايوان وهونغ كونغ إلى سنغافورة في الستينات، حملت معها تقانة متخلفة وظفتها في تصنيع الدمى والنسيج، وصحيح أنها وفرت فرص عمل عديدة، إلا أنها ليست كبيرة الحجم. الشركات الأمريكية متعددة الجنسية أحضرت تقانة أكثر تقدما في عمليات كبيرة الحجم، وخلقت العديد من فرص العمل. لقد امتلكت الثقل والثقة. واعتقدت أن أمريكا ستبقى في جنوب شرق آسيا وأن أعمالها التجارية ستكون آمنة ولن تتعرض للمصادرة أو خسائر الحرب.

تبلورت أفكاري تدريجيا واستقرت على استراتيجية ذات شعبتين لمغالبة مواطن ضعفنا. أولاهما التقدم على كل دول المنطقة، كما فعل الإسرائيليون. انبثقت هذه الفكرة من مناقشة أجريتها مع خبير يعمل في برنامج التنمية التابع للأمم المتحدة (UNDP) زار سنغافورة عام 1962. وفي عام 1964، حين كنت في جولة أفريقية قابلته مرة أخرى في ملاوي. وصف لي كيف وجد الإسرائيليون، وهم يواجهون محيطا أكثر عداء مقارنة بنا، طريقة لتجاوز مشاكلهم عبر القفز فوق جيرانهم العرب الذين قاطعوهم، للتجارة مع أوروبا وأمريكا. ونظرا لأن جيراننا على وشك تقليص حجم روابطهم معنا، علينا أن نرتبط بالعالم المتقدم – أمريكا، أوروبا، اليابان – واجتذاب شركاته المصنعة كي تنتج في سنغافورة ثم تصدر منتجاتها إلى الدول المتقدمة.

الحكمة المقبولة للخبراء التنمويين آنئذ كانت تشير إلى أن الشركات متعددة الجنسية تستغل رخص أسعار الأراضي، وأجور العمل، والمواد الخام. وقدمت هذه "المدرسة الاتكالية" للاقتصاديين الحجة على أن الشركات متعددة الجنسية مستمرة

في اتباع النمط الكولونيالي الاستغلالي الذي يفرض على الدول النامية بيع المواد الخام إلى الدول المتقدمة وشراء السلع الاستهلاكية منها. فالشركات المتعددة الجنسية تحكمت بالتقانة وبأذواق المستهلكين وشكلت تحالفات مع الحكومات المضيفة لاستغلال الجماهير والإبقاء على وضعها المفقر والدوني. آمن زعماء العالم الثالث بنظرية الكولونيالية الجديدة للاستغلال، لكننا – أنا وكينغ سوي – لم نتأثر بها. لدينا مشكلة واقعية يجب حلها ولا نستطيع الإذعان لأية نظرية أو عقيدة دوغمائية. على أية حال، لم يكن لدى سنغافورة موارد طبيعية تستغلها الشركات متعددة الجنسية. فكل ما تملكه اقتصر على شعبها المجد النشيط، وبنية تحتية جيدة، وحكومة مصممة على أن تكون مخلصة وصادقة وكفؤة. كان واجبنا توفير سبل العيش لمليوني سنغافوري. وإذا تمكنت الشركات متعددة الجنسية من توفير الوظائف لعمالنا، وتعليمهم المهارات التقنية والهندسية والمعرفة الإدارية، فلسوف نسمح لها بالدخول إلى سنغافورة.

الجزء الثاني من استراتيجيتي تتمثل في إيجاد واحة من العالم الأول في منطقة عالم ثالثية. وهذا شيء لم تتمكن إسرائيل من القيام به؛ لأنها في حالة حرب مع جيرانها. وإذا ما استطاعت سنغافورة ترسيخ معايير العالم الأول في ميادين الأمن العام والشخصي، والصحة، والتعليم، والاتصالات، والمواصلات، والخدمات، فلسوف تصبح قاعدة انطلاق لرجال الأعمال وأصحاب المشاريع التجارية، والمهندسين، والمدراء، وغيرهم من المتخصصين الذين تربطهم الأعمال التجارية بالمنطقة. كان ذلك يعني تدريب مواطنينا وتجهيزهم وتأهيلهم لتقديم معايير العالم الأول في الخدمة. آمنت بإمكانية تحقيق ذلك، وأن بمقدورنا إعادة تعليم وتثقيف وتأهيل مواطنينا بمساعدة المدارس، ونقابات العمال، والمراكز الاجتماعية المحلية، والمنظمات الاجتماعية. وإذا تمكن الشيوعيون في الصين من القضاء على الذباب والعصافير الضارة بالمحاصيل الزراعية، فمن المؤكد أننا قادرون على دفع شعبنا لتغيير عاداته المتخلفة.

اتبعنا مبدأ هاديا واحدا للبقاء: على سنغافورة أن تكون أصلب عودا، وأفضل تنظيما، وأكثر كفاءة من الدول الأخرى في المنطقة. وإذا بقينا بمستواها، فليس

ثمة سبب يدعو لتركز الأعمال التجارية هنا. توجب علينا أن نجعل من الممكن للمستثمرين العمل بشكل ناجح ومريح في سنغافورة بالرغم من افتقارنا للسوق المحلية الكبيرة والموارد الطبيعية الوفيرة.

❀❀

أنشأنا هيئة التنمية الاقتصادية بواسطة قانون تشريعي صدر عام 1961. وأوصى وينسميوس بإيجاد مؤسسة واحدة بحيث لا يحتاج المستثمر للتعامل مع عدد كبير من الإدارات والوزارات. هذه المؤسسة ستلبي كافة متطلبات المستثمر فيما يتعلق بالأرض، أو الطاقة، أو المياه، أو بسلامة البيئة والعمل. في الأشهر القليلة الأولى، كان لدى هيئة التنمية الاقتصادية خبراء من برنامج التنمية التابع للأمم المتحدة ومكتب العمل الدولي لمساعدتها. وانصبت الجهود الرئيسة للهيئة على الترويج للاستثمار، مع التركيز على أربع صناعات أوردها وينسميوس في تقريره – بناء وإصلاح السفن، هندسة المعادن، الكيمياويات، المعدات والأدوات الكهربائية.

اختار كينغ سوي هون سوي سين ليكون أول رئيس للهيئة وزوده بصلاحية انتقاء أذكى وأفضل علمائنا وخريجينا العائدين من جامعات بريطانيا وكندا وأستراليا ونيوزيلندا. شكل سوي سين مصدر إلهام لهؤلاء الشباب بشخصيته الهادئة ومؤهلاته الإدارية البارزة إضافة إلى قدرة فذة على استخلاص أفضل ما يملكه أولئك العاملين معه. لقد صاغ ثقافة هيئة التنمية الاقتصادية – الحماس، الروح الصلبة التي لا تعرف الوهن، الطرائق الصريحة السليمة في تجاوز العقبات – بشكل يروج للاستثمارات ويخلق فرص العمل. وجعل من الهيئة مؤسسة ناجحة ومتوسعة اضطرته فيما إلى إلحاق بعض أقسامها بمؤسسات أخرى، حيث ضم قسم المناطق الصناعية إلى شركة "جورونغ تاون"، وقسم التطوير المالي إلى بنك سنغافورة للتنمية. أصبح كل من الشركة والبنك رائدا في مجاله. إذ ساعد البنك في تمويل أصحاب المشاريع الذين احتاجوا إلى رأس المال اللازم لمشاريعهم التجارية، لأن مصارفنا الرسمية لم يكن لديها الخبرة خارج نطاق التمويل التجاري، وكانت محافظة ومترددة كثيرا في إقراض رجال الأعمال الراغبين بإنشاء المصانع.

كان العبء شاقا على موظفينا الشباب العاملين في الهيئة، إذ توجب عليهم إثارة اهتمام المستثمرين الأجانب بالفرص المتاحة في سنغافورة، وإقناعهم بإرسال بعثات تستقصي الواقع الحقيقي. عندما بدأ تشين بوك بزيارة مكاتب الشركات، لم يكن مدراؤها يعلمون حتى أين تقع سنغافورة. كان عليه أن يشير إلى موقعها على الخريطة، نقطة صغيرة على الطرف المستدق لشبه جزيرة الملايو. في بعض الأحيان كان موظفو الهيئة يزورون أربعين أو خمسين شركة قبل أن يقنعوا واحدة بزيارة سنغافورة. عملوا بطاقة لا تنضب لأنهم شعروا بأن بقاء سنغافورة يعتمد عليهم. ناجيام تونغ دو، أحد المدراء الشباب في الهيئة (أصبح فيما بعد مستشارا دائما لوزارة التجارة والصناعة)، تذكر أن كينغ سوي قال له إنه يشعر بالحزن والكآبة في كل مرة يمر بسيارته أمام إحدى المدارس ويرى مئات الأطفال يخرجون منها، ويتساءل كيف سيجد وظائف لهم عندما ينهون دراستهم.

تشرب موظفو الهيئة بقيم ومواقف الوزراء، وبالرغبة في التعلم من الآخرين، وبالاستعداد لقبول العون من أية جهة. كما مثلت ثقافتهم الإنكليزية عاملا مساعدا مهما. لقد ورثنا اللغة الإنكليزية عن البريطانيين وتبنيناها كلغة عمل مشتركة. من فريق الهيئة المقتدر، انتقيت فيما بعد ثلاثة وزراء (اس. دانابالان، لي يوك سوان، يو تشو تونغ). وأصبح عدد من موظفيها، بمن فيهم جو بيلاي ونجيام تونغ داو، مستشارين دائمين وبارزين في بعض الوزارات، إضافة إلى أن بيلاي قد استلم رئاسة الخطوط الجوية السنغافورية، حيث جعلتها مهارته التجارية والمالية أكثر شركات الطيران في آسيا ربحية، في حين أصبح نجيام رئيس بنك سنغافورة للتنمية.

❦❦

لعب وينسميوس دورا حاسما كمستشار اقتصادي، وخدم البلاد لمدة ثلاثة وعشرين عاما (حتى سنة 1984). كان يزور سنغافورة مرتين سنويا، حيث يمضي في كل مرة ثلاثة أسابيع تقريبا. كنا ندفع له ثمن تذكرة الطائرة وتكاليف الإقامة في الفندق في سنغافورة فقط. ومن أجل تزويده بآخر المعلومات، كان نجيام، مسؤول الارتباط بينه وبين هيئة التنمية الاقتصادية، يرسل له تقارير منتظمة

ونسخة يومية من صحيفة "ستريتس تايمز" (Straits Times). واعتاد أن يقضي أسبوعه الأول في سنغافورة وهو يناقش مسؤولينا، والثاني مع مدراء وكبار موظفي الشركات متعددة الجنسية وبعض الشركات السنغافورية، وكذلك بعض زعماء المؤتمر الوطني لنقابات العمال (NTUC). ثم يقدم تقريره وتوصياته إلى وزير المالية ورئيس الوزراء. ثم أدعوه إلى غداء عمل لنتحدث على انفراد.

سرعان ما قدر كبار المدراء التنفيذيين في الشركات متعددة الجنسية قيمة دوره الهام، وتحدثوا معه بحرية حول مشاكلهم: القوانين والأنظمة الحكومية المتشددة، ارتفاع قيمة دولار سنغافورة، ازدياد حالات تغيير الوظائف، السياسية المبالغة في قيودها على العمال الأجانب.. إلخ. اتبع وينسميوس مقاربة براغماتية وأسلوب المشاركة الفاعلة، وتمتع بقدرة فائقة على التعامل بالأرقام، وموهبة بارعة في التركيز على القضايا الأساسية وتجاهل التفاصيل، والأهم من كل ذلك، كان حكيما ومتزنا وبعيد النظر. تعلمت منه الكثير، خصوصا كيف يفكر ويعمل كبار المدراء التنفيذيين في أوروبا وأمريكا.

كنت أقابله في الفترات التي تفصل بين زياراته إلى سنغافورة في أي مكان يأخذني إليه عملي، في لندن أو باريس أو بروكسل أو أمستردام. توجب عليه مكابدة مشقة واحدة: كان مدخنا شرها وكنت أعاني من حساسية من الدخان، ولذلك حرم من متعته خلال لقاءات العمل التي جمعتنا سويا على موائد الطعام. وكلما كان الأمر ممكنا كنا نتناول طعام الغداء أو العشاء في الهواء الطلق، كي تتاح له فرصة التدخين. كان يتحدث الإنكليزية بطلاقة، لكن دون التزام بقواعد النحو، وبلكنة هولندية ثقيلة. صوته عميق، ووجهه الصلب الملامح حفرته التجاعيد العميقة عند الجبهة والوجنتين. كان يضع نظارة ويسرح شعره إلى الوراء. أخبرني ذات مرة بأنه لا يعرف تفسيرا للصلة الروحية الوثيقة معي ومع سوي سين، ولا يمكنه سوى الاستنتاج بأن هنالك "انسجاما بين فلسفتي الحياة الكالفينية (البروتستانتية) والكونفوشيوسية". ومهما كان السبب، كان من حظ سنغافورة السعيد أنه تمتع بالعمل معنا.

لعبت الحكومة دورا مفتاحيا في اجتذاب الاستثمارات الأجنبية؛ قمنا بتجهيز البنية التحتية المناسبة، ووفرنا مناطق صناعية حسنة التصميم والتخطيط، وساهمنا بشكل عادل في الصناعات، والحوافز المالية، وتشجيع التصدير. والأهم من ذلك، أننا أقمنا علاقات عمل جيدة وسياسات سليمة على مستوى الاقتصاد الضخم، وهي من الأمور الجوهرية التي تمكن المشاريع الخاصة من العمل بنجاح. أما أكبر بنية تحتية متطورة لدينا فكانت في منطقة جورونغ الصناعية، التي غطت في نهاية المطاف مساحة 3600 هكتار تقريبا، بكل ما تحتاجه من طرق، وصرف صحي، وطاقة، وغاز، ومياه.. إلخ. كانت البداية بطيئة. فبحلول عام 1961، لم نصدر سوى 12 شهادة ترخيص (بين عامي 1963 – 1965، عندما انضمت سنغافورة إلى ماليزيا، لم تصدر الحكومة المركزية في كوالالمبور أي ترخيص). اعتاد كينغ سوى، كوزير للمالية، حضور مراسم التأسيس والإنشاء، ثم الافتتاح لأي مصنع، وذلك لإيجاد مناسبتين "دعائيتين" لمصنع واحد. وكان يفعل ذلك حتى بالنسبة للمصانع الصغيرة التي لا تستخدم سوى حفنة قليلة من العمال، مثل ذلك الذي يصنع "النفتالين". وحين بقيت جورونغ خاوية على عروشها، دعاها الناس "حماقة غوه". كما تذكر كينغ سوي نفسه بعد أن تدفقت الاستثمارات عليها من كل حدب وصوب. ولم يكن من ذلك النوع الذي يستخف بذاته حين كانت جورونغ خالية من المستثمرين.

لكن بحلول نهاية عام 1970، أصدرنا تصاريح لثلاثة وتسعين مشروعا استثماريا رائدا، أعطت المستثمرين إعفاء من الضرائب لمدة خمس سنوات، امتدت إلى عشر بالنسبة لأولئك الذين صدرت تصاريحهم بعد عام 1975. كانت جورونغ تضج بالحركة والنشاط. تحقق الاختراق الفعلي مع زيارة لممثلي شركة "تكساس انسترومنتس" (Texas Instruments) في تشرين الأول/ أكتوبر 1968. إذ أرادت أن تنشئ مصنعا لتجميع أشباه النواقل، وكانت في ذلك الوقت من منتجات التقانة المتقدمة. أعقبتها على الفور شركة "ناشيونال سيميكوندكتر" (National Semiconductor).

بعد ذلك بوقت قصير، أرسلت شركة هيولت – باكارد (HP) المنافسة كشافا لاستطلاع حقيقة الوضع في جورونغ. عمل مسؤول هيئة التنمية الاقتصادية معه، وزوده بكل المعلومات التي أرادها على الفور، ولم يتراجع حتى وافق على زيارة سنغافورة ليرى الأمور بنفسه.

تأثر بما شاهده كما حدث قبلا لشركة "تكساس انسترومنتس". وتم تعيين موظف مسؤول عن المشاريع من هيئة التنمية الاقتصادية للعناية بوفده المرافق وتم تسهيل كل الأمور بسرعة. وبينما كانت شركة "هيولت – باكارد" تتفاوض للحصول على موقع لإنشاء مصنعها، قررت استئجار الطابقين الأخيرين من مبنى مؤلف من ست طبقات. واحتاج المصعد من أجل نقل الآلات والمعدات الثقيلة محولا كهربائيا ضخما، لكن المصعد لم يكن يعمل عند زيارة السيد هيولت نفسه. وبدلا من جعله يصعد ست طبقات على قدميه، تمكنت الهيئة من مد "كبل" كهربائي ضخم من أحد المباني المجاورة، وفي يوم الزيارة كان المصعد يعمل بصورة مرضية. وافقت "هيولت – باكارد" على الاستثمار في سنغافورة. وصل مثل هذه الحكايات إلى مجالس إدارات شركات الصناعة الإلكترونية الأمريكية، وسرعان ما قدمت للاستثمار عندنا. خلال هذه الفترة، كانت الصين تعاني آلام مخاض ثورة ماو الثقافية المجنونة. ووجد معظم المستثمرين أن تايوان وهونغ كونغ قريبتان كثيرا من الصين واتجهوا إلى سنغافورة. رحبنا بالجميع، لكن حين وجدنا مستثمرا كبيرا يمتلك إمكانيات النمو، كنا نبذل ما بوسعنا لمساعدته على البدء بمشروعه.

بحلول السبعينات، ظهرت مقالات متحمسة في امتداحها لسنغافورة في المجلات الأمريكية، مثل "يو اس نيوز & وورلد ريبورت"، "هاربرز"، "تايم". وفي عام 1970، أقامت شركة "جنرال الكتريك" (GE) ست منشآت مختلفة للمنتجات الكهربائية والإلكترونية، وقواطع الدارات، والمحركات الكهربائية. وبحلول أواخر السبعينات، ستصبح "جنرال إلكتريك" أكبر مستخدم (وحيد) للعمالة في سنغافورة. وضعت الشركات الأمريكية متعددة الجنسية القواعد المؤسسة للصناعة الإلكترونية الضخمة المعتمدة على التقانة المتقدمة في سنغافورة. وبالرغم

من أننا لم نكن نعرف آنئذ، سوف تحل الصناعة الإلكترونية مشكلة البطالة في سنغافورة وتحولها إلى مصدر رئيس للإلكترونيات في الثمانينات. ومن سنغافورة، سوف تتوسع لاحقا إلى ماليزيا وتايلند.

اعتاد كبار مدراء الشركات الذين يزورون سنغافورة مقابلتي قبل اتخاذ قراراتهم بالاستثمار. وفكرت بأن أفضل وسيلة لإقناعهم هي التأكد من أن الشوارع المؤدية من المطار إلى فندقهم ومكتبي نظيفة ومرتبة، تحفها الأشجار والخضرة. فعندما يصلون منطقة ايستانا، سوف يشاهدون في مركز المدينة واحة خضراء مساحتها 36 هكتارا من المروج الخضراء النظيفة والأراضي الغابية، تضم بين جنباتها ملعبا للغولف بتسع حفر. ودون أن يتفوهوا بكلمة، سوف يعرفون أن السنغافوريين شعب كفء، ومنضبط، وأهل للثقة، يتعلم المهارات المطلوبة منه بسرعة. وسرعان ما تخطت الاستثمارات الأمريكية الاستثمارات البريطانية والهولندية واليابانية.

حملنا عبء مشكلة البطالة منذ الوقت الذي استلمنا فيه الحكم عام 1959ـ كان العديد من الشباب يبحثون عن وظائف ليست موجودة. لكن بحلول عام 1971، حين انسحبت القوات البريطانية، شعرت بأننا تجاوزنا منعطفا، إذ لم يرتفع عدد العاطلين عن العمل بالرغم من أن البريطانيين صرفوا من الخدمة عمالهم البالغ عددهم ثلاثين ألفا، وتركوا أربعين ألفا آخرين ممن عملوا في خدمات الدعم بدون وظائف. لقد خلقت شركات الإلكترونيات الأمريكية العديد من فرص العمل بحيث لم تعد البطالة تمثل مشكلة. ثم صدمنا فجأة الحظر العربي على تصدير النفط في أعقاب حرب تشرين الأول/ أكتوبر بين العرب وإسرائيل. تضاعف أسعار النفط بمقدار أربع مرات أعاق الاقتصاد العالمي. قمنا بحثّ مواطنينا على ترشيد الطاقة وتقليص استهلاك الوقود والكهرباء. شد شعبنا الأحزمة على البطون، لكن الأمر لم يصل إلى درجة المشقة أو معاناة شظف العيش. تباطأ النمو الاقتصادي بشكل كبير، حيث انخفض من 13٪ (1972) إلى 4٪ (1975)، في حين ارتفع معدل التضخم من 2,1٪ (1972) إلى 22٪ (1974). تنفست الصعداء لأننا لم

نكابد خسائر كبيرة في مجال فقدان الوظائف، وبقيت معدلات البطالة لدينا حول 4,5٪.

بعد تجاوز الأزمة عام 1975 واستعادة الاقتصاد لعافيته، امتلكنا قدرة أكبر على الانتقاء والاختيار. وحين سأل أحد مدراء هيئة التنمية الاقتصادية عن المدة التي يجب الإبقاء فيها على التعرفة الجمركية الحمائية لمصنع تجميع السيارات المملوك من قبل شركة محلية، قال المدير المالي لشركة "مرسيدس – بنز" جذلا: "يجب أن تبقى إلى الأبد"، لأن عمالنا ليسوا بكفاءة العمال الألمان. لم نتردد في رفع التعرفة الحمائية عن المصنع والسماح له بإغلاق أبوابه. وبعد ذلك بوقت قصير رفعت الحماية عن مصانع تجميع الثلاجات، والمكيفات، وأجهزة التلفزيون والراديو، وغيرها من المنتجات الاستهلاكية الكهربائية والإلكترونية.

بحلول أواخر السبعينات، خلفنا وراءنا مشكلاتنا القديمة المتعلقة بالبطالة والافتقار إلى الاستثمارات – والمشكلة الآن هي كيف نحسن نوعية الاستثمارات الجديدة، ومعها المستويات التعليمية والمهارية لعمالنا – وجدنا برا داخليا جديدا لنا في أمريكا، وأوروبا، واليابان. الاتصالات ووسائل النقل الحديثة جعلت من الممكن لنا الارتباط مع هذه الدول والمناطق التي كانت نائية ذات مرة.

في عام 1997، كانت لدينا حوالي مائتي شركة أمريكية مصنعة تستثمر مبلغا يقدر بتسعة عشر مليار دولار (بالقيمة الاسمية). ولم تكن هذه أكبر الشركات الأجنبية المستثمرة فقط، بل كانت تطور وتحسن تقانتها ومنتجاتها على الدوام. الأمر الذي خفض تكاليف وحدة العمل، ومكنها من دفع أجور أعلى دون أن تفقد قدراتها التنافسية.

كانت الاستثمارات اليابانية متواضعة في الستينات والسبعينات، وسبقتها الاستثمارات البريطانية والهولندية بمراحل. بذلت قصارى جهدي لجذب اهتمام اليابانيين، لكنهم لم يكونوا ينتقلون بقوة إلى جنوب شرق آسيا للتصنيع من أجل التصدير. في الستينات والسبعينات، استثمر اليابانيون في الخارج على الأغلب في سبيل بيع منتجاتهم في الأسواق المحلية ولم يستثمروا كثيرا في سنغافورة بسبب سوقها المحدودة. لكن نجاح الشركات الأمريكية متعددة الجنسية فيما بعد شجع

اليابانيين للتصنيع في سنغافورة من أجل التصدير إلى الولايات المتحدة، ثم إلى أوروبا، وبعد ذلك بفترة طويلة إلى اليابان. انفتحت الصين في الثمانينات، وبدأت الاستثمارات اليابانية تأتي. وحين تم تسعير الين مقابل كافة العملات الرئيسية الأخرى، نتيجة اتفاقية بلازا عام 1985، نقل المصنعون اليابانيون مصانعهم المعتمدة على التقانة المتوسطة إلى تايوان، وكوريا، وهونغ كونغ، وسنغافورة، في حين نقلوا مصانع التقانة المنخفضة إلى إندونيسيا، وتايلند، وماليزيا. وعندما اكتشفوا أن استثماراتهم في آسيا غلت عائدات أعلى بكثير من تلك الموظفة في أمريكا وأوروبا، باتت منطقة شرق آسيا وجهتهم الرئيسة. وبحلول أواسط التسعينات، أصبحوا أضخم المستثمرين في قطاع التصنيع في شرق آسيا.

كان البريطانيون أول المستثمرين عندنا. وبعد انسحاب قواتهم من سنغافورة، غادرت في ركابها معظم شركاتهم أيضا. حاولت جهدي دفعهم للاستثمار، لكنهم كانوا يعانون من "عارض" الانسحاب والتراجع من مخاطر الإمبراطورية إلى أمان الوطن، الذي كان بالنسبة لهم غير مجدٍ – إنتاجيا – بسبب مشاكل النقابات العمالية. ولم يرجع البريطانيون بشكل جدي في أواخر السبعينات إلا بعد أن أظهرت سنغافورة قدرتها على تحقيق النجاح، لكن في هذه المرة لم يركزوا على قطاع تصنيع المواد الخام أو التجارة فيها، بل على تصنيع منتجات القيمة المضافة المرتفعة مثل المواد والمستحضرات الصيدلانية. إذ أقامت شركة "بيشام فارماكيوتيكالز" (Beecham Pharmaceuticals) نظاما تشغيليا متقدما من الناحية التقنية لتصنيع البنسلين (نصف الصناعي) للسوق الآسيوية، خصوصا اليابان.

كان البريطانيون والهولنديون والفرنسيون أول من قدم إلى المنطقة ودمج دولها في الاقتصادات العالمية من خلال إمبراطورياتها. لكن القوى الاستعمارية السابقة كانت بطيئة في التأقلم مع الأنماط الجديدة للتجارة والاستثمار التي ميزت حقبة ما بعد الكولونيالية، وغادرت الميدان بعد أن فلحت الأرض وزرعت البذار ليقطف الثمار الأمريكان واليابانيون.

وقعت عدة شركات متعددة الجنسية، بعد أن رسخت أقدامها في سنغافورة، ضحية لإعادة البناء والهيكلة، أو الاكتشافات التكنولوجية، أو التغيرات التي طالت الأسواق على مستوى العالم. هنالك مثال ظل عالقا في ذاكرتي. فبعد عدة سنوات أقنعت هيئة التنمية الاقتصادية شركة "رولي" (Rollei)، وهي شركة ألمانية متخصصة في صنع آلات التصوير، بنقل مصانعها إلى سنغافورة. فالأجور المرتفعة في ألمانيا أفقدتها القدرة على المنافسة. وكنت قد قمت بزيارة "رولي – ويرك" في برونزويك عام 1970، قبل بدئها بنقل إنتاجها برمته إلى سنغافورة لتصنيع آلات التصوير، والفلاشات، والبرجكتورات، والعدسات، ومصاريع الكاميرات، وإنتاج آلات تصوير لغيرها من الأسماء التجارية الألمانية الشهيرة. أقامت "رولي" بالتعاون مع هيئة التنمية الاقتصادية مركزا لتدريب العمال على الآليات والبصريات الدقيقة، وصنع الأدوات الميكانيكية والكهربائية. صنعت "رولي" (سنغافورة) آلات تصوير ممتازة، لكن التغيرات التي طرأت على السوق والتكنولوجيا سببت انخفاضا في المبيعات. كانت إدارة البحث والتطوير التابعة لها في ألمانيا، في حين تواجدت قاعدة الإنتاج في سنغافورة. الأمر الذي أدى إلى ضعف في التخطيط ونقص في التنسيق. فقد ركزت إدارة البحث والتطوير على الحركة الأبطأ، ومجال معدات التصوير الاحترافي، في حين انتقل اليابانيون لتصنيع آلات تصوير أكثر بساطة مع إضافة آليات متقدمة أخرى (مثل لوحة تظهر الصورة التي ستلتقطها الكاميرا، أو تركيز البؤرة أتوماتيكيا، أو تحديد المسافة تلقائيا)، كل ذلك أصبح ممكنا بواسطة رقاقة كمبيوترية تباطأ الألمان في تطويرها. بعد أحد عشر عاما، دخلت "رولي"، في ألمانيا وسنغافورة معا، تحت الحراسة القضائية.

شكل فشل "رولي" ضربة شديدة لسنغافورة، لأن المستثمرين الأوروبيين فسروا ذلك بوصفه إخفاقا في انتقال التقانة من الأوروبيين إلى السنغافوريين. وبذلت هيئة التنمية الاقتصادية جهدا شاقا لتوضيح أن سبب الفشل يعود إلى التغيرات التي أصابت التقانة والأسواق. أما عزاؤنا الوحيد فكان يتمثل في أن الأربعة آلاف عامل الذين تدربوا على الهندسة الدقيقة قد أصبحوا قاعدة ثمينة لصناعة محركات الأقراص المدمجة التي وصلت سنغافورة في الثمانينات.

كانت الهيئة مؤسستنا الرئيسة لاجتذاب سيل دافق من الاستثمارات في مجال إنتاج سلع القيمة المضافة المرتفعة. الأمر الذي مكن سنغافورة من الإبقاء على قدرتها التنافسية بالرغم من ارتفاع الأجور وغيرها من التكاليف. ما زال المسؤولون فيها من ألمع الخبراء المتخصصين، ومعظمهم درسوا في جامعات أمريكا وبريطانيا وأوروبا. الرئيس الحالي للهيئة هو فيليب يو، الرجل المعروف لدى كبار المدراء التنفيذيين في الشركات متعددة الجنسية، بوصفه شخصا نشيطا وحيويا وأهلا للثقة، وقادرا على تحقيق كل ما وعدت به الهيئة.

❧❧

عند النظر إلى الماضي، لا أستطيع الادعاء بأن ما حققناه من تطور اقتصادي وتصنيعي قد سار حسب الخطة المرسومة. فالخطط المبكرة التي وضعناها قبل الانفصال قد تأسست على قاعدة الافتراض بوجود سوق مشتركة مع ماليزيا. شركة "غينيس" (Guinness) مثلا دفعت "عربونا" لضمان حصولها على موقع في جورونغ لإقامة مصنع للجعة، حين أخبر شان سيو سين، وزير المالية الماليزي، ألان لينوكس – بويد، رئيس "غينيس"، بأنه لن يسمح باستيراد زجاجة واحدة من "الستاوت" (جعة قوية داكنة). لذلك أنشأ لينوكس – بويد مصنعه في كوالالمبور وعرض أن يسمح لنا بمصادرة العربون، لكننا أعدنا المبلغ له. بعد سنوات رددنا تحية تان سيو سن بمثلها حين رفضنا تخفيض رسوم الاستيراد على زجاجات "الستاوت" القادمة من ماليزيا. وقررت شركة "غينيس" تفويض مصنع الجعة في سنغافورة لإنتاجها بترخيص منها.

تركنا أمر انتقاء الصناعات الناجحة في معظمه إلى الشركات متعددة الجنسية التي أحضرتها إلى سنغافورة. قلة منها، مثل تصليح السفن، وتكرير النفط، والبتروكيماويات، اختارتها الهيئة، أو سوي سين، أو أنا شخصيا. واعتقدت وزارة التجارة والصناعة أن من الممكن تحقيق اختراقات في التقانة البيولوجية، ومنتجات الحاسب، والكيمياويات المتخصصة، ومعدات الاتصال، والخدمات. وحين لم نتأكد من نتائج البحث والتطوير الجديدة، وسعنا رهاننا على أكثر من مجال.

تمثلت مهمتنا في التخطيط للأهداف الاقتصادية العريضة والمدة المحددة التي يمكن تحقيقها ضمن إطارها. قمنا بمراجعة هذه الخطط بانتظام وتعديلها دوريا لتتناسب مع الوقائع ودلائل المستقبل. توجب التخطيط بصورة مسبقة للبنية التحتية وتدريب وتعليم وتثقيف العمال لتلبية حاجات أرباب العمل والمستخدمين. لم يكن لدينا مجموعة جاهزة من أصحاب المشاريع التجارية ذوي الذهنية المغامرة، كما كانت الحال في هونغ كونغ حين استفادت من الصناعيين والمصرفيين الصينيين الذين أتوا إليها هاربين من شنغهاي، وكانتون وغيرهما من المدن، حين استولى الشيوعيون على الحكم. ولو انتظرنا إلى أن يتعلم تجارنا الاستثمار في الصناعة لهلكنا من الجوع. وكان من السخف أن يشير المنتقدون في التسعينات إلى أننا لو قمنا بتأهيل ورعاية المغامرين من أصحاب المشاريع التجارية في سنغافورة، لما أصبحنا تحت رحمة الشركات المتعددة الجنسية (التي تفتقد الجذور الراسخة في أرضنا) إلى هذا الحد. وحتى مع المواهب الخبيرة التي حصلت عليها هونغ كونغ من اللاجئين الصينيين، فإن مستوى بنيتها التحتية التكنولوجية لا تصل إلى مستواها لدى الشركات متعددة الجنسية في سنغافورة.

لعبت الحكومة دورا رائدا عبر البدء بصناعات جديدة مثل صناعة الفولاذ ("مصانع الحديد والفولاذ الوطنية")، والصناعات الخدمية، مثل شركة النقل البحري ("نبتون أورينت لاينز")، وشركة النقل الجوي (الخطوط الجوية السنغافورية). برز وزيران في عدة مجالات متنوعة: هون سوي سين وضع القواعد اللازمة لتأسيس بنك سنغافورة للتنمية، وشركة سنغافورة للتأمين، وشركة بترول سنغافورة. في حين أعد غوه كينغ سوي العدة لإنشاء شركة النقل البحري السنغافورية ("نبتون أورينت لاينز")، ومن خلال الحكومة الباكستانية، جند القبطان أم. جي. سعيد لبدء نشاطها. وبمساعدة السير لورنس هارتنت، الخبير الأسترالي في إنتاج المعدات الحربية، أنشأ كينغ سوى مصنع "تشارترد اندستريز أوف سنغابور" (CIS) لإنتاج ذخائر الأسلحة الخفيفة، إضافة إلى دار لسك العملة، وقد جمع الاثنان لأن كلا منهما بحاجة إلى إجراءات أمينة صارمة وأدوات إنتاج جيدة. ومع مدير عملي واسع الحيلة هو أونغ كاه كوك، أصاب المصنع والدار نجاحا كبيرا. ثم تولى الإدارة من كوك، أمين سر هيئة التنمية الاقتصادية الشاب،

ثم رئيسها فيما بعد، فيليب يو، الذي أضاف أنشطة جديدة ليتحول المصنع والدار في وقت لاحق إلى شركة التقانة المتقدمة "سنغابور تكنولوجيز" ( Singapore Technologies) التي أسست – من بين العديد من المشروعات الأخرى – مصانع لإنتاج الحلقات الرقاقية في مشروع مشترك مع واحدة من أبرز الشركات متعددة الجنسية.

توجب علينا أن نضع ثقتنا بمسؤولينا وموظفينا الشباب الذين تمتعوا بالاستقامة والأمانة، والذكاء والطاقة، والدافع والقدرة على التنفيذ، وإن افتقدوا الفطنة التجارية. وتم اختيار أبرز علمائنا من بين أفضل طلابنا، ثم أرسلوا لمتابعة تحصيلهم العلمي في أشهر الجامعات في بريطانيا وكندا وأستراليا ونيوزيلندا وألمانيا وفرنسا وإيطاليا واليابان، وبعدها في أمريكا حين أصبحنا قادرين على ذلك. جعلنا منهم أصحاب مشاريعنا التجارية للبدء بأنشطة شركاتنا الناجحة مثل "نبتون أورينت لاينز" و الخطوط الجوية السنغافورية. كنت أخشى أن تحتاج هذه المشاريع إلى الدعم الحكومي وتتحول إلى شركات وطنية خاسرة كما حدث في العديد من الدول الجديدة. لكن سوي سين، الذي عرف جيدا موظفيه ومديريه الشبان، أكد لي أن من الممكن تحقيق النجاح، وأن بمقدورها مقارعة المنافسين في هذه المجالات. وأعطى تعليمات واضحة بوجوب أن يكون كل مشروع رابحا وإلا سوف يوقف عن ممارسة النشاط. واعتقد كينغ سوي وكيم سان، اللذان ناقشت معهما الخطط الجريئة، أنها تستحق المخاطرة، نظرا لندرة رجال الأعمال من ذوي الذهنية التجارية المغامرة. اعتمدت على حكمة سوي سين الذي تولى مهمة انتقاء الموظفين لأداء هذه المهمات. نجحت المشاريع. ونتيجة لذلك، أنشئ العديد من الشركات الجديدة برعاية الوزراء الآخرين ووزاراتهم. وحين نجحت هذه أيضا، حولنا مؤسسات الدولة، مثل "هيئة المرافق العامة" (PUB)، و"هيئة ميناء سنغافورة" (PSK) و"سنغافورة للاتصالات"، إلى كيانات مستقلة ومتحررة من سلطة الوزارات، بحيث تدار كشركات مقتدرة، ورابحة، ومنافسة.

تمثل مفتاح النجاح في نوعية الأشخاص المسؤولين. لم يتمتع مدرائنا القياديين كافة بالفطنة التجارية والموهبة الملموسة. لكن عددا منهم امتلكهما. مصانع الحديد والفولاذ الوطنية برئاسة هوي يون تشونغ، وشركة كيبل" برئاسة سيم

كي بون، والخطوط الجوية السنغافورية برئاسة جو بيلاي، أصبحت أسماء شهيرة على كل لسان، واعتلت قائمة الأسهم في اللوحة الرئيسية لبورصة سنغافورة. وحين تمت خصخصة الخطوط الجوية السنغافورية، وجدنا صعوبة كبيرة في العثور على مدراء أكفاء يحلون محل جو بيلاي، فالمواهب التجارية المغامرة كانت نادرة آنئذ.

إن توجب عليَّ اختيار كلمة واحدة لتفسير سبب النجاح الذي حققته سنغافورة، فسوف تكون "الثقة". فهي التي جعلت المستثمرين الأجانب يصطفون سنغافورة لإنشاء مصانعهم ومنشآتهم ومصافي نفطهم. وبخلال أيام من اندلاع أزمة الطاقة في تشرين الأول/ أكتوبر 1973، قررت إرسال إشارة واضحة لشركات البترول بأننا لا ندعي أي حق بأفضلية استخدام مخزون النفط الذي يحتفظون به في مصافي البترول داخل سنغافورة. ولو أوقفنا تصدير النفط من هذه المصافي، لامتلكنا ما يكفينا لاستهلاك سنتين، لكننا سنظهر آنئذ بأننا لسنا أهلا للثقة. قابلت كبار الموظفين التنفيذيين أو المدراء العامين لكافة مصافي تكرير النفط في سنغافورة – "شل"، "موبيل"، "اسو"، "سنغابور بتروليوم"، "بريتش بتروليوم" – في العاشر من تشرين الثاني/ نوفمبر 1973، وأكدت لهم علنا أن سنغافورة ستخضع لأي تخفيض يفرضونه على بقية زبائنهم، حسب مبدأ "توزيع البؤس بالتساوي". وتواجد هؤلاء الزبائن والعملاء في بلاد نائية مثل آلاسكا، وأستراليا، واليابان، ونيوزيلندا، إضافة إلى دول المنطقة.

ضاعف القرار من الثقة العالمية بحكومة سنغافورة، وأثبت أنها تدرك حقيقة اعتماد مصالحها على المدى الطويل على كونها مكانا آمنا وموثوقا لمصافي النفط وغير ذلك من الأنشطة التجارية. ونتيجة لذلك، توسعت الصناعة النفطية بكل ثقة لتشمل البتروكيماويات في أواخر السبعينات. وبحلول التسعينات، أصبحت سنغافورة (بطاقة تكرير إجمالية بلغت 1.2 مليون برميل في اليوم) ثالث أكبر مركز لتكرير البترول في العالم بعد هيوستن وروتردام، وثالث أضخم مركز لتجارة البترول بعد نيويورك ولندن، وأكبر سوق لتخزين زيت "الفيول" بمعيار الحجم. كما أصبحت منتجا رئيسا للبتروكيماويات.

في سبيل التغلب على الشكوك الطبيعية للمستثمرين القادمين من الدول المتقدمة بمستوى ونوعية عمالنا، طلبت من اليابانيين والألمان والفرنسيين والهولنديين إنشاء مراكز في سنغافورة بمدربين من لدنهم لتدريب وتأهيل التقنيين. بعض المراكز مولتها الحكومة، بعضها الآخر تأسس بالمشاركة مع شركات مثل "فيليبس"، و"رولي"، و"تاتا". وبعد فترة تدريب تراوحت بين أربعة وستة أشهر، تآلف هؤلاء العمال، الذين تلقوا تدريبهم في بيئة مشابهة لجو المصانع، مع أنظمة وثقافات العمل المتبعة في مختلف الدول وأصبحوا من المستخدمين المرغوبين. وغدت هذه المؤسسات التدريبية مرجعيات مفيدة للمستثمرين من تلك الدول للتحقق من كيفية مقارنة عمالنا مع عمالها. وصادقت على معايير ومستويات عمال سنغافورة.

## – 5 –
## إنشاء مركز مالي

كل من توقع حين انفصلنا عن ماليزيا، في عام 1965، بأن سنغافورة ستصبح مركزا ماليا، اعتبر مجنونا. فكيف حدث أن نجحت الحواسب الإلكترونية داخل مباني المصارف الحديثة الفخمة في مركز المدينة في ربط سنغافورة مع لندن، ونيويورك، وطوكيو، وفرانكفورت، وهونغ كونغ، وغيرها من المراكز المالية الكبرى؟

البداية التي لم يرجح احتمالها أحد كانت في عام 1968. يتذكر الدكتور وينسميوس في تاريخه الشفاهي اتصاله الهاتفي بصديقه، نائب رئيس فرع بنك أمريكا في سنغافورة، الذي كان حينئذ في لندن. "يا سيد فان اونين، نحن [سنغافورة] نريد، بخلال عشر سنين، أن نصبح مركزا ماليا في جنوب شرق آسيا". رد فان أونين قائلا: "حسنا. تعال إلى لندن – بخلال خمس سنين يمكن تطويرها [سنغافورة] لتغدو كذلك". ذهب وينسميوس إلى لندن على الفور، حيث أخذه فان اونين إلى غرفة فيها مجسم لكرة أرضية ضخمة، وقال: "انظر إلى هنا. العالم المالي يبدأ في زيوريخ. مصارف زيوريخ تفتح أبوابها في التاسعة صباحا، وبعدها فرانكفورت، ثم لندن. بعد الظهر تغلق مصارف زيوريخ، ثم فرانكفورت ولندن. في أثناء ذلك، تفتح نيويورك مصارفها – وهكذا، تسلم لندن حركة النقد إلى نيويورك. بعد الظهر تقفل نيويورك؛ بعد أن تسلم الأمر إلى سان فرنسيسكو. حين تغلق سان فرنسيسكو مصارفها بعد الظهر، يتغطى العالم بحجاب. ولا يحدث شيء حتى التاسعة من صبيحة اليوم التالي بتوقيت سويسرا، حيث تفتح مصارفها. إذا وضعنا سنغافورة في الوسط، قبل إغلاق مصارف سان فرنسيسكو، ستتسلم سنغافورة حركة المال. وحين تغلق مصارفها تكون قد سلمت الحركة إلى زيوريخ. حينذاك، ولأول مرة منذ بدء

الخليقة، سيكون لدينا خدمة عالمية لمدة أربع وعشرين ساعة في المجال المالي والمصرفي".

وبطلب من وينسميوس، كتب فان اونين دراسة حول الموضوع وأرسلها إلى هون سوي سين، رئيس هيئة التنمية الاقتصادية، كما عرض وينسميوس الذي تربطني به صلة خاصة مضمونها علي. قابلني سوي سين ليقترح رفع القيود على صرف العملات الأجنبية التي تتحكم بكافة التعاملات المالية بين سنغافورة والدول الواقعة خارج منطقة الإسترليني. كنا وما نزال جزءا من منطقة الإسترليني، الأمر الذي تطلب تحكما بحركة المال. وعندما استطلع سوي سين رأي أحد مسؤولي بنك إنكلترا حول احتمال إنشاء صندوق للعملات الأجنبية كمثل ذلك الموجود في هونغ كونغ، الأمر الذي يتيح لنا إقامة سوق آسيوية تستخدم الدولار، أخبره بأن هونغ كونغ قد سمح لها بهذه الترتيبات لاعتبارات تاريخية، وحذره من أن سنغافورة قد تضطر للخروج من منطقة الإسترليني. قررت أن الأمر يستحق المخاطرة وطلبت من سوي سين المضي قدما في العملية. لم يفرض علينا بنك إنكلترا شيئا، ولم تضطر سنغافورة للخروج. وعلى أية حال، ألغت بريطانيا منطقة الإسترليني بعد أربع سنين.

على العكس من هونغ كونغ، لم يكن بمقدور سنغافورة الاعتماد على سمعة "مدينة لندن"، المركز المالي الراسخ بتاريخه الطويل من العمليات المصرفية العالمية، ولا على دعم بنك إنكلترا، رمز الخبرة المالية، والموثوقية، والجدارة. في عام 1968، كانت سنغافورة بلدا من العالم الثالث. المصرفيون الأجانب بحاجة لطمأنتهم حول استقرار الأوضاع الاجتماعية، وحيوية البيئة المحيطة وصلاحيتها للعمل، وكفاءة البنية التحتية، ومهارة المختصين وقدرتهم على التكيف. توجب علينا أيضا إقناعهم بقدرة هيئة العملة وسلطة النقد السنغافورية (MAS) على الإشراف على الصناعة المصرفية. قررنا أنا وسوي سين عام 1965، بعيد الاستقلال بقليل، أن سنغافورة ليست بحاجة إلى مصرف مركزي يصدر ويوجد العملات. كنا مصممين على عدم السماح لعملتنا بخسارة قيمتها أمام العملات

الصعبة للدول الكبرى، خصوصا الولايات المتحدة. لذلك احتفظنا بهيئة العملة التي كانت لا تصدر الدولار السنغافوري إلا حين تغطي قيمته بالعملة الأجنبية. وامتلكت سلطة النقد السنغافورية كل سلطات وصلاحيات المصرف المركزي فيما عدا إصدار الأوراق النقدية.

تميزت السلطة النقدية بالمهارة الحرفية في إشرافها المالي، وبالعمل تبعا للقوانين والقواعد والأنظمة التي كنا نراجعها ونعدلها دوريا لتتماشى مع التطورات في الخدمات المالية. توجب علينا الكفاح في كل شبر من الطريق لبناء وترسيخ الثقة باستقامتنا، وكفاءتنا، وحكمتنا. إن تاريخ مركزنا المالي يدور حول كيفية بنائنا للمصداقية بأمانتنا واستقامتنا، وتطوير كفاءة موظفينا وتزويدهم بالمعرفة العملية والمهارة التنظيمية للإشراف على المصارف، ومؤسسات الضمان، وغيرها من المؤسسات المالية بحيث يتقلص خطر الفشل المنهجي إلى الحد الأدنى.

بدأنا بداية متواضعة بسوق الدولار الآسيوي البحري. وكان نظيرا لسوق اليورودولار؛ وأطلقنا عليه اسم "سوق الدولار الآسيوي". في البدء، كان هذا السوق سوقا مصرفيا وسيطا في سنغافورة حصل على تمويلات بالعملة الأجنبية من المصارف الخارجية لإقراض مصارف المنطقة؛ والعكس بالعكس. ثم تاجر فيما بعد بالعملات الأجنبية وغير ذلك من المعاملات والسندات المالية، وتولى مهمة تقديم القروض، وإصدار صكوك التأمين، وإدارة الاعتمادات المالية. تجاوز حجم سوق الدولار الآسيوي 500 مليار دولار عام 1997، أي حوالي ثلاثة أضعاف حجم سوقنا المصرفي المحلي. كان النمو هائلا لأنه لبى حاجة السوق. وازدادت الصفقات المالية الدولية بصورة مضاعفة مع انتشار التجارة والاستثمارات عبر العالم لتغطي منطقة شرق آسيا، حيث سنغافورة واحدة من أهم نقاط تقاطعها.

في السنوات المبكرة الممتدة بين عامي 1968- 1985، كان الميدان حكرا لنا في المنطقة. اجتذبنا المؤسسات المالية الدولية من خلال إلغاء الضريبة المحتسبة

على فوائد الدخل الذي يكسبه المودعون غير المقيمين. وأعفيت كافة ودائع الدولار الآسيوي من متطلبات السيولة القانونية والاحتياطي. وبحلول التسعينات، أصبحت سنغافورة واحدا من أكبر المراكز المالية العالمية، حيث احتلت سوق العملات المالية فيها المركز الرابع في الحجم بعد لندن، ونيويورك، وطوكيو (التي تكاد تساويها). ونتيجة نجاحنا بعد منتصف الثمانينات، تنافست الدول الأخرى في المنطقة على تطوير مراكز مالية عالمية، وعرض بعضها حوافز ضريبية أكثر سخاء منا. أما القواعد المؤسسة لمركزنا المالي فكانت حكم القانون، والقضاء المستقل، وحكومة مستقرة ومؤهلة ومخلصة، تتبنى سياسات سليمة على الصعيد الاقتصادي الكبير الحجم مع فوائض في الميزانية كل سنة تقريبا. كل ذلك أدى إلى وجود دولار سنغافوري قوي ومستقر، بمعدلات صرف قلصت التضخم المستورد.

❧❧

في السبعينات، دخلنا في مواجهة وجيزة مع أحد الأسماء الكبيرة في مدينة لندن. ففي آذار/ مارس 1972 أتى لزيارتي في سنغافورة جيم سلاتر، وهو مستثمر بريطاني يحظى باحترام كبير ومتخصص في شراء الشركات التي تعاني من صعوبات مالية ثم بيع أصولها. وحين استلم ادوارد هيث رئاسة الوزراء في بريطانيا، ذكرت الصحف أنه وضع ممتلكاته المالية وأسهمه مع جيم سلاتر لإدارتها نيابة عنه. لذلك تمتع سلاتر بأوراق ثبوتية قوية. كنت قد قابلته قبل سنة على مائدة عشاء أقيمت في مقر رئيس الوزراء (10 داوننغ ستريت). ورحبت بمشاركته في بورصة سنغافورة.

فيما بعد (1975)، أخبرني سوي سين الذي كان وزيرا للمالية، أن شركة "سلاتر ووكر سيكيوريتز" (Slater Walker Securities) قد شاركت في التلاعب بأسهم شركة "هاو بار برذرز انترناشيونال" (Haw Par Brothers International)، وهي شركة عامة في سنغافورة. إذ قامت باختلاس أصول "هاو بار" وشركاتها التابعة بصورة غير شرعية لفائدة بعض المدراء ولصالح الشركة نفسها، وهي

عملية تبلغ حد الخرق الجنائي للثقة: فقد غشت شركة "سلاتر" حملة أسهم شركة "هاو بار" وغيرها. والتحقيق مع اسم شهير في بورصة لندن، إذا لم يكن له ما يبرره، سوف يسيء إلى سمعتنا. فهل يتابع سوي سين القضية ضد سلاتر؟ قررت بأن علينا القيام بذلك إذا ما أردنا الحفاظ على موقفنا كبورصة حسنة الإدارة.

كشف التحقيق عن مؤامرة تستهدف تجريد شركة "هاو بار" من أصولها وممتلكاتها بشكل منهجي، ولم يكن ذلك سوى جزء بسيط من عملية احتيال أكبر حجما وأوسع مدى. فقد امتدت أنشطة "سلاتر ووكر" الإجرامية من سنغافورة إلى ماليزيا، وهونغ كونغ، ولندن، المحطة المهمة الأخيرة لعملية السلب والنهب. استخدمت شركة "سلاتر ووكر" الشركات التابعة لشركة "هاو بار" في هونغ كونغ لشراء الأسهم المدرجة في بورصة هونغ كونغ ثم بيعها إلى شركة "سبايدار سيكيوريتيز" (Spydar Securities)، التي كان مدراء "سلاتر ووكر" يملكونها بالكامل ويتشاركون في هذه المرابح غير المشروعة. أما الأشخاص المسؤولون عن ذلك فهم جيم سلاتر، وريتشارد تارلينغ، رئيس شركة "هاو بار"، وأوغلفي واتسون، المدير الإداري. عاد واتسون إلى بريطانيا قبل أن يهرب إلى بلجيكا التي لا تربطنا بها اتفاقية لتسليم المجرمين. أما سلاتر وتارلينغ فكانا مقيمين في لندن. طلبنا تسليم الاثنين، لكن المؤسسة البريطانية لم تسلم سلاتر. وبدلا من ذلك، وبعد ثلاثة أعوام من الدعاوى القضائية أمام محاكم لندن (1975)، أمر وزير الداخلية البريطاني بتسليم تارلينغ اعتمادا على خمس تهم من أصل سبع عشرة، والتهم الخمس تحمل أدنى العقوبات. حوكم تارلينغ وأرسل إلى السجن لمدة ستة أشهر لكل من التهم الثلاث التي أدانته بتعمد إخفاء الحقائق المتصلة بدمج أرباح شركة "هاو بار" (عام 1972) وبالتلاعب بالحسابات. بعد سنوات، أعرب غوردون ريتشاردسون، حاكم بنك إنكلترا الأسبق، عن أسفه في مكتبي لأنه لم يساعد سنغافورة في إحضار سلاتر إلى العدالة.

سمعة سلطة النقد السنغافورية المالية، من حيث كونها ضليعة وعنيدة في إصرارها على عدم القبول إلا بالمؤسسات المالية المشهورة، وضعت على المحك في السبعينات والثمانينات حين رفضت منح ترخيص لـ"بنك الاعتماد والتجارة الدولي" (BCCi). وعملية الاحتيال التي مارسها البنك أثرت في كافة المراكز المالية الكبرى تقريبا بحلول الوقت الذي انتهت فيه أخيرا. تأسس البنك بواسطة أحد الباكستانيين في لوكسمبورغ، وشملت حملة الأسهم العائلات المالكة في السعودية، والبحرين، وأبو ظبي، ودبي. وامتلك حوالي أربعمائة فرع أو مكتب في ثلاثة وسبعين بلدا في أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا وأمريكا. تقدم بطلب للحصول على رخصة بممارسة الأعمال المصرفية (في المنطقة الحرة) في سنغافورة عام 1973. رفضنا الطلب لأن المصرف كان جديدا (تأسس عام 1972) وبسبب انخفاض رأسماله. لكنه أعاد تقديم الطلب عام 1980، ولم توافق عليه السلطة النقدية؛ إذ أن موقعه العالمي كان ضعيفا.

لم يستسلم المصرف. في عام 1982، استفسر فان اونين، الذي كان يساعدنا في تأسيس سوق الدولار الآسيوي، عن الطلب. وكان كوه بينغ سينغ، الذي تولى إدارة قسم المؤسسات المصرفية والمالية في السلطة النقدية، قد عرف من عدة مصرفيين أن لديهم تحفظات على بنك الاعتماد والتجارة الدولي. ولذلك حين قابلني فان اونين، قررت أن من الأفضل دعم رأي كوه بينغ سينغ.

لم يرتدع المصرف، بل حاول مجددا، وهذه المرة من خلال هارولد ويلسون. ثمة أمر غريب في رسالته. فقد اعتاد أن يختتم رسالته بعبارة "المخلص هارولد" مكتوبة بخط يده. لكن في هذه المرة طبعت بالآلة الكاتبة عبارة "المخلص"، مع توقيع "هارولد ريفولكس". فعرفت أنها شكلية، كخدمة لصديق.

أدت عمليات الخداع والتضليل التي قام بها المصرف إلى خسائر ضخمة تكبدتها المصارف الأخرى. وحين أغلق في تموز/ يوليو 1991، طالب المودعون والدائنون بأحد عشر مليار دولار. لكن سنغافورة نجت دون أن تصاب بأذى لأننا رفضنا التنازل عن معاييرنا.

رفضت السلطة النقدية السنغافورية منح ترخيص لـ"بنك بروناي الوطني" الذي كان يديره رجل الأعمال السنغافوري (الصيني) البارز، كو تيك بوات. اشترى كو بنك بروناي الوطني، ووضع في خطته أن يكتب شقيق السلطان، الأمير محمد بلقية، باعتباره رئيس البنك، رسالة إلى السلطة النقدية عام 1975 يطلب فيها الأذن بافتتاح فرع سنغافورة. بعد بضعة شهور وصلتنا رسالة أخرى تقول إن شقيقه الأمير سوفري بلقية، قد عين نائبا تنفيذيا للرئيس.

وبسبب الدعم السياسي الواضح من قبل العائلة المالكة في بروناي، رفعت السلطة النقدية الأمر إلي. أيدت قرارها برفض الطلب عام 1975، ثم رفض مجددا حين عاود المصرف الطلب مرة أخرى عام 1983.

في عام 1986، أصدر السلطان أمرا عاجلا بإغلاق بنك بروناي الوطني. حصل طلب مفاجئ وواسع النطاق على ودائعه، واشتبه بحدوث تجاوزات غير قانونية في القروض المقدمة إلى مجموعة شركات كو والبالغة 1,3 مليار دولار. فقد استخدم تمويلات هذا المصرف من أجل أنشطته التجارية الخاصة، التي شملت محاولة للحصول على غالبية الأسهم في "ستاندارد تشارترد بنك" في لندن. اعتقل ابنه البكر، رئيس البنك، في بروناي. وكانت المصارف في سنغافورة، خصوصا الأجنبية، قد أقرضت بنك بروناي الوطني 419 مليون دولار. وتطلب الأمر سنتين كي يسدد كو هذه الديون.

من خلال القوانين الصارمة والإشراف الدقيق، ساعدت السلطة النقدية، بإدارة كوه بينغ سينغ، سنغافورة على التطور كمركز مالي. ولمواجهة منافسة البنوك الدولية، شجعت أكبر أربعة مصارف محلية (معروفة باسم "الأربعة الكبار") لشراء المصارف المحلية الأصغر حجما أو الاندماج معها كي تصبح أكبر وأقوى. وصنفت وكالة "جودي" الأمريكية "الأربعة الكبار" بين أقوى وأفضل المصارف المرسلة في العالم.

في عام 1985، ساعدت السلطة النقدية السنغافورية في إدارة أزمة تفجرت في بورصة سنغافورة (SES). فقد أودع المضاربون الماليزيون، خصوصا تان كون سوان، أسهم شركة "بان الكتريك اندستريز" وغيرها من الشركات الماليزية لدى سماسرتنا (لضمان الحصول على القروض) وذلك بأسعار أعلى من قيمتها السوقية الفعلية، مع تعهد بمعاودة شراء الأسهم في موعد معين في حالة ارتفاع السعر. وحين انخفضت أسعار البورصة ونفدت نقودهم، لم يعد بإمكانهم معاودة شراء أسهمها بالسعر المتفق عليه. الأمر الذي سبب إفلاس عدة شركات سمسرة كبيرة، وعدد من الشركات المدرجة في بورصة سنغافورة. أغلقت البورصة لمدة ثلاثة أيام، بينما عمل مسؤولو السلطة النقدية السنغافورية، بقيادة كوه بينغ سينغ، على مدار الساعة مع المصارف "الأربعة الكبار" للإعداد لتمويل "زورق نجاة" عاجل بمبلغ 180 مليون دولار لإنقاذ شركات السمسرة. مكنت جهود كوه بورصة سنغافورة من تجنب تعرضها لإفلاس منهجي في السوق واستعادة ثقة المستثمر. كانت العملية صعبة ومربكة.

ولتفادي حدوث أزمة مشابهة، قمنا بتعديل قانون السندات المالية الصناعية لتقوية المتطلبات والشروط المعقولة لشركات السمسرة. وهذا ما أعطى عملاءها حماية أفضل ضد عجز الشركات المدرجة في البورصة عن الوفاء بالتزاماتها، الأمر الذي ساعد بدوره على توحيدها واندماجها لزيادة رأس مالها. سمحنا بالمشاركة الأجنبية في الشركات المدرجة في البورصة، إضافة للشركات المملوكة للأجانب بالكامل التي تزودنا بالخبرة الأساسية. ونتيجة لهذه التغيرات الحصيفة التي طبقناها، تمكنت بورصة سنغافورة من التخفيف من آثار "الاثنين الأسود" (1987/10/19) حين انهارت أسعار البورصة العالمية واضطرت بورصة هونغ كونغ لإغلاق أبوابها لمدة أربعة أيام.

التطور الآخر الذي شهده مركز سنغافورة المالي هو إنشاء "بورصة سنغافورة النقدية الدولية" (SIMEX). ففي عام 1984، وسعت بورصة سنغافورة للذهب تجارتها في مجال مبيعات ومشتريات الذهب الآجلة لتشمل الصفقات

المالية الآجلة، وغيرت اسمها إلى "بورصة سنغافورة النقدية الدولية". ومن أجل الفوز بثقة المؤسسات المالية الدولية، أنشأنا البورصة على غرار "بورصة شيكاغو التجارية" (CME)، بنظامها التجاري المفتوح المشابه للمزاد العلني. كما أقنعنا بورصة شيكاغو بتبني نظام التعويض المتبادل مع "بورصة سنغافورة النقدية الدولية"، حيث مكنها من إبرام الصفقات التجارية على مدار الساعة. هذا المفهوم الثوري سمح للمستثمر بتأسيس موقع له في "بورصة شيكاغو التجارية" والانتقال إلى بورصة سنغافورة النقدية عند انتهاء التعامل، والعكس بالعكس، دون أن يدفع تأمينات مالية إضافية. صادقت "لجنة تجارة السلع الآجلة الأمريكية" على هذا النظام. وظل نظام التعويض المتبادل يعمل بدون عثرات منذ إنشاء بورصة سنغافورة النقدية الدولية. في عام 1995، حين خسر أحد تجار البورصة، نيك ليسون من "بارينغز"، وهو مصرف لندني شهير ومحترم، أكثر من مليار دولار في المضاربة على أسهم "نيكي انديكس فيوتشرز"، جلب كارثة على المصرف لكنه لم يؤثر في البورصة، ولا سبب خسائر للشركات المدرجة فيها أو لعملائها.

في عام 1984، بدأت بورصة سنغافورة النقدية الدولية بإبرام عقود آجلة بمعدلات فائدة باليورودولار، وبعد وقت قصير باليوروين. وبحلول عام 1998، أدرجت بورصة سنغافورة النقدية سلسلة من العقود الإقليمية شملت مؤشر عقود البورصة الآجلة في اليابان، وتايوان، وسنغافورة، وتايلند، وهونغ كونغ. ومنحت مجلة "انترناشيونال فاينانسنغ" اللندنية بورصة سنغافورة الدولية جائزة العام للبورصة الدولية (1998)، وكانت بذلك البورصة الآسيوية الوحيدة التي تفوز بهذا اللقب، والرابع لها.

مع نمو الاحتياطي المالي لدينا والذي صاحب زيادة مدخرات "صندوق التوفير المركزي" (CPF) (برنامج تقاعدي في سنغافورة)، وفوائض القطاع العام السنوية، لم تكن السلطة النقدية السنغافورية تستثمر هذه الأموال على المدى

البعيد للحصول على أفضل العوائد. طلبت من كينغ سوي مراجعة هذه المسألة. فأنشأ "شركة حكومة سنغافورة للاستثمار" (GIC) في أيار/ مايو عام 1981 برئاستي، وعُين كينغ سوي نائبا للرئيس، إضافة إلى عدة وزراء كأعضاء في مجلس الإدارة. ومن خلال صلات كينغ سوي مع ديفيد روتشيلد، قمنا بتعيين "ان. ام. روتشيلد & وأولاده" كشركة استثمارية. أرسلت الشركة خبيرا للعمل معنا لعدة شهور لوضع الهيكل التنظيمي "لشركة سنغافورة". كما استخدمنا مدراء استثماريين أمريكيين وبريطانيين لمساعدتنا في تطوير أنظمتنا من أجل القيام بأنواع مختلفة من الاستثمارات. واخترنا لقيادة الفريق الإداري يونغ بونغ هاو، كأول مدير إداري للشركة. وتمكن يونغ بونغ من تعيين جيمس وولفنسون (الذي أصبح فيما بعد رئيسا للبنك الدولي) كمستشار للاستراتيجية الاستثمارية. استطاعت الشركة بالتدريج تأهيل قاعدة من المتخصصين السنغافوريين بقيادة نغ كوك سونغ وتيه كوك بينغ، الذي أتى من السلطة النقدية السنغافورية. وبحلول أواخر الثمانينات، أصبح بمقدور المديرين والكادر الوظيفي تحمل مسؤوليات رئيسية في مجال الإدارة والاستثمار.

في البدء، أدارت "شركة حكومة سنغافورة للاستثمار" الاحتياطي المالي للحكومة فقط. وبحلول عام 1987، باتت قادرة على إدارة احتياطي "مجلس أمناء العملة السنغافورية"، والأصول والممتلكات الطويلة الأجل للسلطة النقدية السنغافورية أيضا. وكانت تدير أصولا وممتلكات تبلغ قيمتها مائة وعشرين مليار دولار عام 1997. أما أهم مسؤوليات شركة حكومة سنغافورة فتمثلت في تخصيص وتعيين وتقسيم استثماراتنا بين الأسهم والسندات المالية (التي تصدرها حكومات الدول المتقدمة غالبا)، والنقد السائل. هنالك كتب لشرح المبادئ التي يعمل السوق تبعا لها، لكنها لا تقدم دليلا محددا للتنبؤ بحركات الأسعار المستقبلية، ناهيك عن ضمان العوائد المؤكدة. وفي الفترة المضطربة والملتهبة التي شهدها العالم بين عامي 1993 – 1998، أمكن لشركة حكومة سنغافورة أن تربح أو تخسر بضعة مليارات من الدولارات لمجرد هبوط سعر الين أو ارتفاع سعر المارك الألماني بشكل دراماتيكي أمام الدولار. أصبح الاستثمار عملية محفوفة

بالخطر. أما هدفي الرئيس فكان عدم تضخيم العائدات بل حماية قيمة مدخراتنا والحصول على عائد مقبول وعادل على رأس المال. وفي السنوات الخمس عشرة التي مرت منذ عام 1985، تجاوزت شركة حكومة سنغافورة في الأداء المؤشرات الاستثمارية العالمية ذات الصلة، وأنجزت أكثر من مجرد الحفاظ على قيمة أصولنا المالية.

❧ ❧

لكن المركز المالي في سنغافورة اعتبر مغاليا في التقيد بالأنظمة والقوانين مقارنة بهونغ كونغ. فقد كتب النقاد يقولون: "في هونغ كونغ، يسمح بما لا يعتبر ممنوعا بشكل واضح ومحدد؛ أما في سنغافورة، فإن الممنوع هو الذي لا يسمح به بشكل واضح ومحدد". لكن هؤلاء نسوا أن هونغ كونغ تتمتع بدعم العلم البريطاني وبنك إنكلترا. ولا يمكن لسنغافورة، المحرومة من شبكة الحماية والأمان هذه، أن تستعيد عافيتها من سقطة درامية بالسهولة نفسها. إذ توجب عليها بداية أن ترسخ سمعتها بالاعتماد على النفس. لقد اعتاد المصرفيون الزائرون أن يقولوا لي إن سوق سنغافورة المالي سوف ينمو بسرعة أكبر إذا سمحنا لهم بإدخال منتجات مالية جديدة دون أن نضطر لانتظار اختبارها وتجربتها في أنظمة أخرى. كنت أصغي لهم بانتباه دون أن أتدخل لأنني اعتقدت أننا بحاجة إلى الوقت لتأسيس موقفنا وترسيخ سمعتنا.

بعد أن تركت رئاسة الوزراء عام 1990، توفر لي مزيد من الوقت للغوص والتنقيب في قطاعنا المصرفي، وعقد لقاءات عمل - على موائد الغداء - مع المصرفيين السنغافوريين. أحدهم كان ليم هو كي، وهو تاجر داهية وناجح في مجال العملات الأجنبية، كان يدير مصرفا أجنبيا رئيسيا في سنغافورة. استحثني هو كين على إعادة النظر بسياساتنا التي قال إنها مبالغة في الحرص والحذر وتمنع مركزنا المالي من التوسع واللحاق بأنشطة المراكز الأكثر تقدما. حضرت أيضا عدة جلسات من المناقشات في أواسط عام 1994 مع أبرز المدراء السنغافوريين للمؤسسات المالية الأجنبية طُرحت خلالها أفكار عفوية

وطرائق جدية لحل المشكلات. وأقنعني هؤلاء بأن لدينا الكثير من المدخرات الوطنية في خزائن صندوق التوفير المركزي، وأن مجالس إداراتنا القانونية والشركات المرتبطة بالحكومة محافظة إلى حد بعيد، وهي تودع فوائضها في البنوك. وبإمكانها جلب عوائد أعلى عند استثمارها بواسطة المدراء المتمرسين والمؤهلين للمؤسسات المالية الدولية العاملة في سنغافورة. الأمر الذي سيوسع صناعة إدارة المؤسسات المالية ويجلب مزيدا من المدراء الذين سيجذبون بدورهم الموارد المالية الأجنبية للاستثمار في المنطقة.

بدأت أفكاري حول بيئتنا المالية المنظمة وممارساتنا المصرفية المقيدة بالتغير بعد عام 1992، حين وجه لي وزير الخارجية الأمريكي الأسبق جورج شولتز، الذي كان رئيس مجلس الإدارة الاستشاري الدولي لمصرف "جي. بي. مورغان"، وهو مصرف أمريكي رفيع المستوى، دعوة لأكون عضوا في مجلس إدارته. ومن خلال اللقاءات التي تقدم خلالها المعلومات أو التعليمات، والتفاعل مع مصرفيي بنك "بي. جي. مورغان" في الاجتماعات نصف السنوية، اكتسبت رؤى متبصرة تستشف أعمالهم وأنشطتهم، وعرفت كيف يستعدون للعمليات المصرفية العالمية. دهشت لنوعية أعضاء مجلس الإدارة هذا، ومن ضمنهم مدراء البنك. كانوا من كبار المدراء التنفيذيين المتمكنين والناجحين، إضافة إلى الزعماء السياسيين السابقين القادمين من كل منطقة اقتصادية كبرى في العالم لتزويدهم بمختلف المدخلات والمعطيات. كنت مفيدا لهم بسبب معرفتي الشخصية الوثيقة بمنطقتنا، كما قدم أعضاء آخرون معارف دقيقة ومفصلة عن مناطقهم أو اختصاصاتهم. تعلمت كيف ينظرون إلى جنوب شرق آسيا مقارنة بالأسواق البازغة الأخرى: أمريكا اللاتينية، روسيا، و غيرها من دول الاتحاد السوفييتي السابق ودول أخرى في أوروبا الشرقية. تأثرت بالطريقة التي يرحبون بها بالابتكار الخلاق ويستعدون للتغيير الطارئ على الصناعة المصرفية خصوصا مع التطورات في تكنولوجيا المعلومات، وتوصلت إلى نتيجة مفادها أن سنغافورة متخلفة عنهم بمسافة تقاس بالسنوات الضوئية.

بوصفي رئيسا "لشركة حكومة سنغافورة للاستثمار"، أجريت عدة نقاشات حول سلسلة من القضايا المصرفية مع كبار المدراء التنفيذيين للمصارف الكبيرة الأمريكية والأوروبية واليابانية، وتعلمت كيف يرون مستقبل الصناعة المصرفية العالمية. وبالمقارنة معها، تبدو بنوك سنغافورة محلية ومهتمة بالداخل. فمجالس إداراتها مؤلفة من السنغافوريين غالبا، كذلك الحال بالنسبة للمدراء التنفيذيين الرئيسيين. وعبرت عن قلقي واهتمامي بالأمر أمام رؤساء ثلاثة من مصارفنا الكبيرة: "اوفرسي – تشاينيز بانكنغ كوربوريشن"، يونايتد اوفرسيز بنك"، اوفرسيز يونيون بنك". ومن إجاباتهم استنتجت أنهم ليسوا منتبهين ومتيقظين لأخطار "الاستيلاد الداخلي"، والفشل في تبني المنظور الخارجي، والتقدم إلى الأمام في عصر من العولمة السريعة. كانوا يبلون بلاء حسنا وهم يرتعون في الحماية من المنافسة. أرادوا من الحكومة أن تستمر في سياسة تقييد حرية البنوك الأجنبية والحد من احتمال افتتاحها لمزيد من الفروع أو حتى "أجهزة الصراف الآلي". حذرتهم من أن سنغافورة سوف تضطر – عاجلا أم آجلا – لتحرير صناعتها المصرفية ورفع الحماية عن البنوك المحلية، بسبب الاتفاقات الثنائية مع الولايات المتحدة أو حتى مع منظمة التجارة الدولية.

قررت في عام 1997 كسر هذا القالب العتيق. فالبنوك السنغافورية بحاجة لحقنة علاجية من المواهب والكفاءات الأجنبية، إضافة إلى أسلوب مختلف في التفكير. وإذا لم تتحرك هذه البنوك الكبيرة الثلاثة، فإن على بنك "دي بي اس"، التي تمتلك الحكومة حصة فيه، أن يحدد سرعة التقدم التي تحتذيها البنوك الأخرى. وبعد البحث عن المواهب المناسبة عام 1998، عين بنك " دي بي اس" جون اولدز، وهو من كبار المدراء التنفيذيين وخبير محترف في مجاله كان على وشك ترك العمل لدى بنك "جي. بي. مورغان". استلم منصب نائب الرئيس وكبير المدراء التنفيذيين ليجعل من البنك لاعبا آسيويا رئيسيا. وسرعان ما عين بنك "اوفرسي – تشاينيز" المصرفي المعروف في هونغ كونغ، اليكس او، في منصب كبير المدراء التنفيذيين.

بقيت لمدة ثلاثة عقود أقدم الدعم لكوه بينغ سينغ فيما يتعلق بتقييد حرية وصول البنوك الأجنبية إلى السوق المحلية. واعتقدت الآن أن الوقت قد حان للسماح بدخول لاعبين دوليين أقوياء لإجبار "الأربعة الكبار" على تحديث خدماتها أو خسارة حصتها في السوق. هنالك مخاطرة حقيقية تتمثل في احتمال عدم قدرتها على المنافسة، وفي هذه الحالة قد ينتهي بنا الأمر وليس لدينا مصارف تملكها أو تديرها سنغافورة كي تعتمد عليها عند حدوث أزمة مالية.

توصلت تدريجيا إلى نتيجة مفادها أن كوه، نائب المدير الإداري لمجموعة المؤسسات المصرفية والمالية في السلطة النقدية السنغافورية، لم يكن يساير التغيرات الهائلة التي تكتسح الصناعة المصرفية في مختلف أرجاء العالم. إذ كان يبالغ في اتباع السياسة الحمائية لمستثمرينا. طلبت مشورة جيرالد كوريغان، الرئيس السابق لـ"بنك الاحتياط الفيدرالي" في نيويورك، وبريان كوين، الذي عمل سابقا في بنك إنكلترا. ونصحني كل منهما – بشكل منفصل – بأنه يمكن لسنغافورة تغيير أسلوبها ومنهجها في الإشراف على البنوك دون خسارة الدقة والصرامة، ودون زيادة خطر المجازفة بالفشل المنهجي. إذ لم تشدد المراكز المالية الكبرى، مثل نيويورك ولندن، على حماية مختلف اللاعبين في السوق أو المستثمرين الأفراد، بل على حماية النظام نفسه. وأقنعنا الاثنان بوجوب أن تمنح المؤسسات الأقوى والأفضل إدارة مزيدا من الفرص لركوب المخاطرة.

نظرا لأنني لم أكن راغبا بتجديد وإصلاح السلطة النقدية بنفسي، طلبت في أوائل عام 1997 من لونغ أداء المهمة بعد الحصول على إذن من رئيس الوزراء. بدأ عمله بلقاء المصرفيين ومدراء التمويل وأصبح ضليعا في آليات عمل قطاعنا المالي. في الأول من كانون الثاني/ يناير 1998، حين عينه رئيس الوزراء رئيسا للسلطة النقدية السنغافورية، كان مستعدا للقيام بواجبه. وبمساعدة حفنة من المسؤولين الرئيسيين، أعاد ترتيب وتوجيه السلطة لتنفيذ المقاربة الجديدة لتنظيم وتطوير القطاع المالي.

قام لونغ وفريقه بتغيير طريقة السلطة النقدية السنغافورية في الإشراف المالي، فعلوا ذلك بلمسة ناعمة وكانوا أكثر انفتاحا على المقترحات والآراء المتعلقة بالصناعة. وتبعا لنصائح مستشاري الإدارة ولجان الصناعة، أحدثوا تغييرات في السياسة أثرت في كافة مجالات القطاع المالي. كما اتخذوا خطوات لترويج وتعزيز صناعة إدارة الأصول والممتلكات المالية وقاموا بتعديل وتنقيح القواعد الناظمة لتدويل دولار سنغافورة، وتشجيع نمو سوق رأس المال. شجعت السلطة النقدية السنغافورية بورصة سنغافورة، وبورصة سنغافورة النقدية الدولية (العقود الآجلة للسلع) على الاندماج وتحرير معدلات العمولة والوصول إلى البورصات.

حررت السلطة النقدية السنغافورية عملية الدخول إلى القطاع المصرفي المحلي عبر السماح للبنوك الأجنبية المؤهلة بافتتاح مزيد من الفروع وإدخال أجهزة الصراف الآلي. ورفعت القيود المحددة للملكية الأجنبية لأسهم البنوك المحلية، في حين طلبت من البنوك إنشاء لجان ترشيحية في مجالس إدارتها، على غرار الترتيبات المشابهة في العديد من البنوك الأمريكية. تقوم هذه اللجان بالتدقيق بالترشيحات لشغل المناصب المهمة في مجلس الإدارة والإدارة، لضمان قدرة الأشخاص المعينين واهتمامهم بمصالح كافة حملة الأسهم، وليس فقط حملة الأسهم المهيمنين.

ارتأت البنوك أن تخفيف القيود التي تضعها السلطة النقدية السنغافورية المشرفة عليها سوف تجعلها أكثر قدرة على الابتكار الخلاق في ميدان المنتجات المالية. لربما كان علينا إحداث هذه التغييرات في وقت أبكر. لكن لم أشعر بالثقة الكافية للاقتراب من الموقف الذي يكون فيه "المسموح هو الذي لا يمنع صراحة"، إلا بعد أن أظهرت السلطة النقدية السنغافورية قوة وفاعلية نظامها للنجاة من أزمتي عام 1987 وعامي 1997 – 1998. لقد ساعدتنا مقاربتنا الحذرة على النجاة من الأزمة المالية التي عصفت بدول شرق آسيا (1997 – 1998). ولم تستطع أية "فقاعة" التأثير في بورصتنا. لقد تطلب الأمر منا ثلاثين سنة –

منذ أن أطلقنا أول مرة سوق الدولار الآسيوي عام 1968 – لتأسيس وترسيخ مصداقيتنا وأهليتنا للثقة باعتبارنا مركزا ماليا عالميا يدار بطريقة سليمة وصحيحة.

منذ تموز/ يوليو 1997، حين تفجرت الأزمة المالية في شرق آسيا مع تخفيض قيمة العملة التايلندية، البات، دمرت الكوارث عملات، وبورصات، واقتصادات المنطقة. لكن لم يصب أي بنك في سنغافورة بالانهيار. اندفع المستثمرون للخروج من الأسواق الجديدة "البازغة" التي صنفت سنغافورة ضمن فئتها. وحين خشي مدراء التمويل من الشراك المخفية، لم تشكل عملية حجب المعلومات استجابة ذكية. قررنا تبني الشفافية وكشف المعلومات إلى الحد الأقصى. ولتمكين المستثمر من الحكم على قيمة أصولنا وموجوداتنا، أقنعنا مصارفنا بالتخلي عن ممارستها المتمثلة في الاحتفاظ باحتياطي مخبأ وعدم الكشف عن قروضها. كشفت مصارفنا عن قروضها التي جازفت بتقديمها في المنطقة، وأضافت شروطا جوهرية عامة على قروضها الإقليمية، وتعاملت مع المخاطر المحتملة وجها لوجه بدلا من انتظار أن تتحول إلى قروض معدومة. ونتيجة الخطوات الكافية الوافية التي اتخذتها السلطة النقدية السنغافورية للتعامل مع الأزمة، رسخت سنغافورة موقعها كمركز مالي مهم.

## – 6 –

## كسب تأييد النقابات

بدأت حياتي السياسية مكافحا في سبيل النقابات العمالية بوصفي مستشارها القانوني والمفاوض الرسمي باسمها. بحلول منتصف الخمسينات، تمكن الشيوعيون من السيطرة على معظمها، وأصبحت النقابات – الشيوعية وغير الشيوعية – مولعة بالنزاع والقتال. ومن أجل اجتذاب المستثمرين، توجب علينا تحرير النقابات من قبضة الشيوعيين وتثقيف زعمائها وعمالها وتعريفهم بالحاجة إلى خلق فرص عمل جديدة عبر جذب الاستثمارات. كان من السهل قول ذلك لكن من الصعب تحقيقه.

نظرا لسيطرة الشيوعيين على نقاباتنا، تحتم علينا أن نعاني من إضرابات لا نهاية لها، وإبطاء في العمل، وأعمال شغب امتدت من أواخر الأربعينات وحتى الستينات. بين تموز/ يوليو 1961 وأيلول/ سبتمبر 1962، حدث 153 إضرابا، وهو رقم قياسي بالنسبة لسنغافورة. في عام 1969، لم نواجه أي إضراب أو توقف عن العمل، وذلك للمرة الأولى منذ ما قبل الحرب. فكيف حققنا هذه النتيجة؟

ظلت ممارسات النقابات العمالية في سنغافورة (على الطريقة البريطانية) تمثل لعنة على حركتنا العمالية. ولمواجهة التأثير الشيوعي، استعانت الحكومة الاستعمارية بمستشارين من أمثال جاك برازيير من مؤتمر نقابات العمال البريطانية. ومن أجل حماية الزعماء النقابيين غير الشيوعيين من التأثير الشيوعي، علمهم هؤلاء المستشارون كل العادات والممارسات السيئة الكفيلة بالضغط على أرباب العمل وابتزازهم للحصول على مزيد من الأجر والفوائد بغض النظر عن عواقب كل ذلك بالنسبة للشركة. في لقاء عقد في تموز/ يوليو 1966 لنقابة الخدمة المدنية في الجيش التي تضم العمال المستخدمين لدى القوات البريطانية، قمت بحثهم على التخلي عن هذه الممارسات النقابية البريطانية التي دمرت اقتصاد بريطانيا. واعترفت بمسؤوليتي عن العديد منها عندما كنت أفاوض باسم النقابات. في ذلك الوقت،

تعرض عمالنا للاستغلال على نطاق واسع. لكن عواقب المطالب والإضرابات كانت وخيمة وفاقمت من مشكلة البطالة لدينا إلى درجة أنني ندمت على ما قمت به. فعلى سبيل المثال، أدت مضاعفة الأجر ثلاث مرات في الأعياد الرسمية إلى تعمد عمال النظافة ترك القمامة تتراكم قبل هذه الأعياد لضمان العمل خلالها. إن الهدف من العطل الرسمية إعطاء العمال وقتا للراحة، لكن عمالنا أرادوا مزيدا من الأجر لا مزيدا من الراحة. لذلك طلبت من زعماء النقابات تحديث ممارسات نقاباتنا.

من أجل التأكيد على مدى تشبثي بهذه الآراء، كررتها في حضور مسؤولي منظمة العمل الدولية وزعماء النقابات القادمين من باقي دول آسيا خلال اجتماع للجنة الاستشارية الآسيوية عقد في تشرين الثاني/ نوفمبر 1966. قلت لزعمائنا النقابيين إن عليهم عدم قتل الدجاجة التي نحتاج لبيضها الذهبي. وأضفت قائلا إن نقاباتنا ظلت جزءا من حركة سياسية مناهضة للبريطانيين. والزعماء السياسيون — وأنا واحد منهم — قدموا للعمال "جزرة" الاستقلال: "تعالوا معي إلى الحرية وسأقدم لكم ما يقدمه رب العمل البريطاني للعامل البريطاني". توجب علينا الوفاء بذاك الوعد الآن، لكن من أجل هذا ينبغي إعادة ترسيخ "الإشراف والانضباط، ومعايير العمل" للوصول إلى الكفاءة والفاعلية.

في كل سنة يتسرب من المدارس ثلاثون ألف طالب بحثا عن عمل. أما ممارسات نقاباتنا العمالية — كما شرحت — فهي تجبر أرباب العمل على التحول إلى الرأسمال المكثف والاستثمار في الآلات الباهظة الثمن لإنجاز العمل بأقل عدد ممكن من العمال، كما هي الحال في بريطانيا. وهذا ما أوجد مجموعة صغيرة من العمال النقابيين الذين يتمتعون بالمزايا، ويحصلون على أجور مرتفعة، إضافة إلى جماعة متنامية العدد من العمال الذين يحصلون على أجور أقل ووظائف أدنى. وإذا ما أردنا الحفاظ على لحمتنا وتماسكنا واستقرارنا، وألا نكرر الحماقات التي هزت الثقة بنا، علينا مغالبة هذه المشكلات. كنا بحاجة لمواقف جديدة، أهمها أن يتناسب الأجر مع الأداء لا مع الوقت الذي يمضيه العامل في الوظيفة.

أرعد الانفصال (عن ماليزيا) النقابات والعمال، وأرعبها احتمال الانسحاب البريطاني إلى درجة القبول بمقاربتي الواقعية. فقد عرفت أننا نواجه حالة طارئة يمكن أن تهدد وجودنا كدولة مستقلة.

اعترض الأمين العام لمؤتمر نقابات العمال الوطنية (NTUC)، هو سي بينغ، وهو عضو في البرلمان عن حزب العمل الشعبي، وزميل قديم من أيام عملي في نقابات العمال، على السياسات التي تبنيتها، مثل إلغاء مضاعفة أجر العامل في العطلات الرسمية ثلاث مرات. واضطر هو وزملاؤه النقابيون إلى الاستجابة للضغط من أجل حفاظ على عمال القاعدة الشعبية الدنيا في صفهم وتجنب تحقيق الزعماء النقابيين الشيوعيين للمكاسب على حسابهم. توجب علي تجاهل احتجاجاته واعتراضاته، مع الحرص على لقاء الزعماء النقابيين سرا لشرح ما يقلقني ويزعجني. هذه اللقاءات غير الرسمية جعلتهم يتفهمون السبب الذي يدفعني لإيجاد إطار جديد في المكان المناسب ينتج قوة عاملة مهيأة ومؤهلة.

حصلت مواجهة واحدة مع زعيم نقابي طائش وجاهل لم يفهم الظروف المتغيرة مثلت نقطة علام في المسيرة. فقد كان كي. سوبياه رئيسا "لاتحاد نقابات العمال المياومين العام". وفي إنذار بعثه إلى الحكومة في الثامن عشر من تشرين الأول/ أكتوبر 1966، دعا إلى تسوية كافة المظالم والشكاوى والمشاكل العالقة نتيجة عدم تنفيذ الاتفاق الجماعي الذي جرى التوصل إليه عام 1961، حسب زعمه، وطالب بزيادة قدرها دولار أمريكي واحد في اليوم لكل من عماله المياومين البالغ عددهم خمسة عشر ألفا.

عملنا – أنا وسوبياه – معا طيلة سنوات عديدة في الخمسينات على أيام مجلس المدينة القديم. كان رجلا غير متعلم (ولد في الهند) لكنه بارع في تهييج الغوغاء خصوصا في خطبه التي يلقيها بالتاميلية (لغة مدراس)، كما كان زعيما مصمما وعنيدا. التفاوض معه عملية مربكة لأنه أحول ولا يبدو أنه ينظر إليك. قاد نقابة غالبية أعضائها من العمال الهنود المهاجرين الذين يفتقدون الخبرة والمهارة، أحضرهم البريطانيون من مدراس للقيام بأعمال النظافة. لم يفهم أن الأيام الخوالي التي شهدت أعمال الشغب والإضرابات العمالية في الخمسينات حين تعاظمت قوة

النقابات، قد ولت إلى غير رجعة؛ وأنه في سنغافورة المستقلة حديثا، المعتمدة على نفسها والمعرضة للأخطار المحدقة، لا يمكن للحكومة أن تسمح لأية نقابة بتعريض حياتها ووجودها للخطر. قابلته مع زعماء نقابته، وخلال نقاش دام أربعين دقيقة، قلت بأنني قد أفكر بزيادة في الأجور من ميزانية عام 1968، لكن ليس في عام 1967. وحذرته من أن سبعة آلاف من أعضاء نقابته هم من المواطنين الهنود الذين يحتاجون إلى أذون عمل الآن لمتابعة وظائفهم. فإن أرادوا القيام بإضراب فقد يخسرون وظائفهم ويجبرون على العودة إلى الهند. لم يتأثر بما قلت. بل أكد بأن عدد الذين بحاجة إلى أذون عمل لا يزيد عن ألفين أو ثلاثة آلاف وأنه سوف يقوم بالإضراب. وإذا كانت النقابة ستنهار فليفعل ذلك السيد لي. واتهمني بنسيان حقيقة أنني أدين بفضل وصولي لمنصب رئيس الوزراء إلى الحركة النقابية على الأغلب.

دعا سوبياه إلى إضراب "اتحاد نقابات العمال المياومين العام" في التاسع والعشرين من كانون الأول/ ديسمبر قبيل احتفالات رأس السنة الجديدة. طلبت من زعمائه إعادة التفكير بقرارهم، ونقلت الخلاف إلى "محكمة التحكيم الصناعي". مما جعل أي إضراب من قبل العمال أمرا غير قانوني، وأصدرت بيانا أنبههم لذلك.

طبقت وزارة الصحة نظام عملها الجديد بالنسبة لعمال النظافة في كانون الثاني/ يناير 1967. وفي الأول من شباط/ فبراير 1967، قام حوالي 2400 عامل من نقابة عمال التنظيفات المياومين (وهي عضو في اتحاد سوبياه) بإضراب غير مشروع. وحذر سوبياه بأسلوب جريء ومتحد الحكومة من أنه إذا لم تتمكن من تلبية مطالب وشكاوى عمال النظافة بخلال أسبوع، فسوف يعلن كافة عمال اتحاد النقابات البالغ عددهم أربعة عشر ألفا الإضراب تعاطفا مع عمال النظافة.

اعتقلت الشرطة سوبياه إضافة إلى أربعة عشر زعيما آخرين من نقابة عمال التنظيفات ووجهت لهم تهمة الدعوة لإضراب غير مشروع. وأصدر أمين سجل النقابات مذكرات إلى النقابة والاتحاد تطالب بتبيان السبب وراء عدم تسجيل عمالهما. وفي ذات الوقت أعلنت وزارة الصحة أن المضربين يعتبرون مطرودين من العمل؛ وأن على أولئك الراغبين بالعودة إلى وظائفهم التقدم بطلباتهم في اليوم

التالي. هذا الحزم المنسق أصاب المضربين بالذعر. عاود تسعون بالمائة منهم تقديم طلبات استخدام. وبعد شهرين، ألغي تسجيل نقابة عمال التنظيفات واتحاد سوبياه.

مثل هذا الإضراب نقطة تحول في تاريخ الصناعة السنغافورية. فقد حظيت الطريقة التي واجهت فيها الحكومة المشكلة بدعم وتأييد الرأي العام. إذ أطلقت عملية التغيير في الثقافة النقابية، من تحدي وإهانة القانون إلى منطق التسوية و"الأخذ والعطاء". تمكنتُ من إحداث مزيد من التغيير في الرأي العام. ففي سلسلة من الخطب التي ألقيتها أمام النقابات، قمت بتهيئة العمال من أجل التغييرات التي خططنا لإحداثها في قوانين العمل. حظرنا كافة الإضرابات في بعض الخدمات الجوهرية المعنية وجعلنا لكل مجلس إدارة مجاز قانونيا نقابته الخاصة.

خلال مؤتمر مندوبي المجلس الوطني لنقابات العمال (NTUC) الذي انعقد في أوائل عام 1968، أقنعت هؤلاء بأن العلاقات الصناعية بين أرباب العمل والعمال أكثر أهمية لبقائنا من زيادة الأجور، وأن علينا معا تحسين وضع الحركة العمالية من خلال إزالة الممارسات التقييدية وسوء استخدام الميزات المضافة للأجور. اعتمدت عليهم كزعماء لإيجاد حركة عمالية جديدة تشتهر بسياساتها الواقعية التي تعود بالفائدة على العمال. أعدت رواية ما حدث في سنوات التهور والطيش في بريطانيا حين أصاب إضراب عمال أحواض السفن الاقتصاد البريطاني بالشلل وأدى إلى تخفيض قيمة الجنيه الإسترليني عام 1967، وحذرت قائلا: "إذا حدث ذلك هنا في مينائنا فلسوف أعتبره بمثابة خيانة عظمى ولسوف أتحرك ضد زعماء الإضراب. وستوجه التهم أمام القضاء فيما بعد. كما سأعمل على إعادة تشغيل الميناء فورا. ولن تخفض قيمة دولار سنغافورة وأعتقد أن شعب سنغافورة يتوقع ذلك من حكومته". وسلطت الضوء على "أنانية العمال الرسميين". فقد ازداد حجم الشحن من خلال هيئة ميناء سنغافورة بأكثر من عشرة بالمائة عام 1967، لكن عدد العمال المستخدمين لم يرتفع بل تولى العمال أنفسُهم عبءَ الزيادة في حجم العمل من خلال الساعات الإضافية. كان ذلك أمرا غير أخلاقي في فترة ارتفعت فيها معدلات البطالة. أخبرت مندوبي النقابات بأن علينا التخلص من الممارسات الضارة للأسلوب النقابي البريطاني.

من أجل إقامة نوع من التوازن، قلت في اجتماع لأرباب العمل إن عليهم أن يكونوا منصفين مع عمالهم إذا أرادوا منهم بذل أقصى ما لديهم من جهد، وأنه حين لم تتفق النقابات وأرباب العمل على الأهداف الأساسية، كانت النتيجة كارثية ومدمرة بالنسبة للاقتصاد. طالبت بإلحاح أرباب العمل عندنا بالقيام بدورهم بحيث يبذل عمالنا قصارى جهدهم للحصول على أفضل العوائد والجوائز والحوافز: جوائز وعوائد مباشرة عبر الأجور والفوائد، وعوائد غير مباشرة من خلال الدعم الحكومي على شكل بيوت، ورعاية صحية، وتعليم، ومعونات اجتماعية.

إعلان بريطانيا (في كانون الثاني/ يناير 1968) عن عزمها على سحب قواتها العسكرية فاقم من قلق ومخاوف الناس. انتهزت الفرصة لإجراء إصلاحات راديكالية لتخليص أنفسنا من تلك الممارسات النقابية التي اغتصبت حقوق أرباب العمل وأضعفت القدرة الإدارية على أداء مهامها. وبعد فوزنا في انتخابات نيسان/ أبريل 1968، وحصولنا على تفويض ساحق من الشعب، صادق البرلمان على قانون الاستخدام وقانون العلاقات الصناعية (المعدل) في ذات السنة. وفيما بعد، جرى تعديل قانون النقابات أيضا. فسرت هذه القوانين بالتفصيل الحد الأدنى من شروط الاستخدام، ووضعت حدودا لتخفيض الفوائد والمزايا، وعلاوات العمل الإضافي، والميزات المضافة للأجور. كما وضعت شروطا موحدة لأيام الراحة، والأعياد الرسمية، وأيام العمل، والإجازة السنوية، وإجازة الأمومة، وإجازة المرض. كما أعادت إلى الإدارة الحق بالاستخدام والطرد، والترقية والنقل، وهي مهام ووظائف تعدت عليها النقابات في فترة الاضطرابات والنزاعات الصناعية. وأرست قواعد السلام والأمان الصناعي.

اعتبرنا قيام النقابة بإعلان الإضراب أو اتخاذ أية خطوة تؤثر في الصناعة دون إجراء تصويت سري بمثابة عمل غير قانوني. وإن فعلت ذلك، تتعرض النقابة والمسؤولون فيها للمقاضاة القانونية. وهذا ما أوقف ممارسة التصويت عبر استعراض رفع الأيدي العلني، حيث يتعرض المنشقون والمخالفون للتهديد والإجبار على القبول والإذعان.

لكن سيه موي كوك، وهو زعيم نقابي في البرلمان عن حزب العمل الشعبي، وصديق قديم من أيام عملي في النقابات، اعترض على الحرية الواسعة المقدمة لأرباب العمل فيما يتعلق بالاستخدام والطرد، لكنه قبل بضرورة أن تكون النقابات أقل ميلا للمواجهة الصدامية وذلك من أجل خلق مناخ أفضل للاستثمارات الأجنبية. أضفتُ وسائل حماية ضد إساءة استخدام هذه السلطات. لقد أدت هذه التغييرات في قوانين وممارسات الاستخدام والعلاقات الصناعية إلى نتائج وفوائد ملموسة. وبخلال سنة (1969)، جرى تشييد 52 مصنعا، وتوفرت 17000 فرصة عمل جديدة. في عام 1970، أضافت الاستثمارات الجديدة 20000 وظيفة أخرى. وازدادت الإيرادات والمداخيل.

في عام 1972، أنشأنا "مجلس الأجور الوطني" (NWC)، الذي ضم ممثلين من النقابات، وإدارة الشركات، والحكومة. توصل المجلس في كل سنة، باستخدام الحقائق والأرقام المتوفرة لدى الحكومة، إلى إجماع عريض حول التوصيات المتعلقة بزيادة الأجور وسوى ذلك من اتفاقات وشروط الخدمة للسنة القادمة، إضافة إلى كل ما من شأنه – ضمن الإمكانات المتاحة – تشجيع مزيد من النمو الاقتصادي. وجرى قبول توصيات المجلس المشتركة بوصفها خطوطا إرشادية عامة لكافة المفاوضات بين الإدارة والنقابات، مع التنويعات الضرورية للقطاعات المختلفة. ومنذ سنوات المجلس المبكرة، وافقت كافة الأطراف المعنية على مبدأ عدم تجاوز الزيادة في الأجور الزيادة في الإنتاجية.

الإحساس العميق بالأزمة الذي ساد آنئذ جعل من الممكن بالنسبة لي تغيير مواقف النقابات بخلال بضع سنين. أما خطر الانهيار الاقتصادي نتيجة قرب انسحاب القوات البريطانية فقد بدل مزاج ومواقف الناس. إذ أدركوا أننا سنهلك لا محالة إذا لم نتخلص نهائيا من أسلوب الإضرابات والعنف ونتبنى سياسة متعقلة تؤدي إلى الاستقرار والنمو الاقتصادي.

دفعت إدارات الشركات لتولي مهام دورها الجديد المتمثل في كسب تعاون العمال، الذي لا يمكن للإنتاجية أن تزيد بدونه. إذ لا يمكن للقوانين الصارمة والكلام القاسي تحقيق ذلك بدون معين. كانت سياستنا العامة تتمثل في إقناع

عمالنا وزعمائنا النقابيين بدعم وتأييد هدفنا الأساسي: ترسيخ الثقة العالمية بسنغافورة واجتذاب الاستثمارات وإيجاد فرص عمل. لكن في نهاية المطاف، كانت الثقة بي، التي كسبتها طيلة سنين من التعاون والارتباط بهم، هي التي ساعدت على تغيير العلاقات الصناعية وتحويلها من أسلوب العنف والمواجهة إلى التعاون والشراكة.

في عام 1969، عاد ديفان ناير إلى سنغافورة من كوالالمبور بطلب ملح مني، لرئاسة المجلس الوطني لنقابات العمال مرة أخرى. وكان قد أقام هناك بعد أن انتخب لعضوية البرلمان الماليزي عام 1964. كنت بحاجة إليه في سنغافورة ليلعب دورا مفتاحيا في الحفاظ على العلاقات السليمة بين الإدارة والعامل، وحث عمالنا على زيادة الإنتاجية والكفاءة. واعتبرت تعيين ديفان أمينا عاما للمجلس ميزة هائلة ومفيدة بالنسبة لي. فقد نسق وعدل سياساتي وغرس في النقابات مواقف العمل الإيجابية. وبصفته رئيسا للمجلس بين عامي 1970 و 1980، حين انتخبه البرلمان رئيسا لسنغافورة، نجح في مهمة إقناع الزعماء النقابيين بمواجهة تحدي المنافسة في أسواق العالم. وفي كل مرة يزور فيها وينسميوس سنغافورة، يقوم هو وضابط الارتباط، ناجيام تونغ دو، بإيجاز الحالة الاقتصادية ووضع الاستخدام إلى ديفان. لقد علم ديفان الزعماء النقابيين مبادئ الاقتصاد الأساسية وساعد على إنجاح مهمة مجلس الأجور الوطني الثلاثي الأطراف.

تمثلت إحدى المشاكل التي واجهها في انخفاض عدد الأعضاء في النقابات نتيجة غياب الروح القتالية عنها. ولمجابهة هذه النزعة، نظم دورة تحديث وصقل في تشرين الثاني/ نوفمبر 1969، وأقنع الوفود النقابية بضرورة تحديث وظائفهم وأدائهم لمسايرة البنية المتغيرة. وتم إنشاء عدة مشاريع تعاونية نقابية. في عام 1970، أنشأ المجلس جمعية لسائقي سيارات الأجرة المرخصة (دعاها "ان. تي. يو. سي. كومفورت") ساعدت على التخلص من "قرصنة" سائقي سيارات التاكسي غير المرخصة التي سادت في الستينات. بدأت الجمعية بمائتي سيارة تاكسي (من طراز موريس اكسفورد البريطانية) ومائتي حافلة ركاب صغيرة (من طراز اوستن) دفع

ثمنها من قروض بريطانية ضمن المساعدات المقدمة من بريطانيا. بحلول عام 1994، وصل عدد سيارات الأجرة إلى عشرة آلاف، إضافة إلى مائتي حافلة كبيرة (للمدارس)، وحولت الجمعية إلى شركة وأدرجت في بورصة سنغافورة باسم "كومفورت جروب ليمتد". ومن أجل تخفيض تكاليف المعيشة للأعضاء، أسس المجلس جمعية استهلاكية عام 1973 (باسم "ان. تي. يو. سي. ويلكوم") لإدارة المتاجر والمخازن ومحلات السوبر ماركت. وفيما بعد تحولت (تحت اسم "ان. تي. يو. سي. فيربرايس") إلى سلسلة من محلات السوبر ماركت التي حافظت على أسعار المواد الاستهلاكية الأساسية قريبة من أسعار الجملة. أما جمعية التأمين ("ان. تي. يو. سي. انكوم")، فقد بدأت عام 1970 في مجال التأمين على الحياة، ثم انتقلت إلى التأمين على السيارات وغيرها من الميادين. كما استخدمت خبراء مختصين بشؤون التأمين ومدراء متمرسين. وانضم الزعماء النقابيون إلى المجالس الإدارية للإشراف على المدراء المتخصصين لهذه المشاريع، وسرعان ما عرفوا أن الإدارة الجيدة أمر حاسم لتحقيق النجاح.

❧❧

تجديد القيادة في المجلس مكنه من الاتصال الوثيق مع الجيل الشاب من العمال. وحين استقال ديفان عام 1981 ليصبح رئيسا لسنغافورة، حل محله في منصب الأمين العام ليم تشي اون، وهو مستشار سياسي في السابعة والثلاثين من العمر. وقد عمل تحت قيادة ديفان بعد أن أصبح عضوا في البرلمان عام 1977. تخرج تشي اون بدرجة الامتياز في الهندسة البحرية من جامعة غلاسكو، وطبق مناهج إدارية سليمة وصحيحة على عمله النقابي. لكن مهاراته في العلاقات الشخصية لم تصل إلى مستوى مهارات ديفان، وحدثت حالات من سوء التفاهم بينه وبين الزعماء النقابيين الأكبر سنا، الذين زعموا أن أساليبه فظة وغير ودية نوعا ما.

تلك هي المشكلة التي واجهتها في كل مرة يحدث فيها تغيير في أجيال القادة. كان تشي اون أصغر بعشرين عاما من ديفان، الذي اعتاد الزعماء النقابيون من جيله عليه ولم يعجبهم أسلوب عمل تشي اون المختلف. تجسدت المشكلة الأساسية في عدم ترحيب الجيل القديم من الزعماء بالدماء الجديدة التي حقنت فجأة. وبطلب

مني، أحضر تشي اون عددا من الخريجين الشباب لمساعدته. الأمر الذي فاقم من انزعاج وقلق الزعماء النقابيين الأكبر سنا. واستنتجت أنه من الصعب بالنسبة له التناغم والانسجام معهم. واعتبر تشي اون ذلك بمثابة فشل شخصي واستقال من العمل السياسي عام 1982 لينتقل إلى القطاع الخاص وينضم إلى "كيبل كوربوريشن" إحدى أكبر شركاتنا المرتبطة بالحكومة. حقق نجاحا كمدير مساعد في الشركة، وكان بمثابة دعامة قوية لسيم كي بون، الذي تقاعد من إدارة الخدمة المدنية ليترأس الشركة.

اتفقنا – أنا وديفان – على أن اونغ تينغ تشيونغ، الذي كان وزيرا للاتصالات ووزيرا للعمل في آن معا، سوف ينسجم مع الزعماء النقابيين الأكبر سنا. كان في العقد الخامس من العمر (أكبر من تشي اون بتسع سنين)، واعتقدت بأن الفجوة بين الأجيال ستكون أقل اتساعا. أقنعت تينغ تشيونغ بالعمل مع النقابات. وافق وانتخب عام 1983 أمينا عاما للمجلس الوطني لنقابات العمال. بقي في الحكومة؛ وكان ذلك أمرا جيدا نظرا لأن النقابات أصبح لديها من يمثل مصالحها، وتمكنت الحكومة من أخذ آراء الزعماء النقابيين بعين الاعتبار حين تناقش سياساتها. كان تينغ تشيونغ، المهندس المعماري المتخرج من جامعة اديلايد، يتكلم الإنكليزية بطلاقة. ولأنه صيني الثقافة والتعليم، تمكن أيضا من اللغتين الصينية (الماندرين) والهوكين (لغته الأم). انسجم مع الزعماء النقابيين والعمال على مستوى القاعدة. وأخذ المجلس إلى آفاق وميادين جديدة، حيث وفر للأعضاء منشآت أفضل تجهيزا لقضاء أوقات الراحة والاستجمام. شجعته على ذلك، لكنه لم يكن بحاجة لتشجيع كبير في هذا المجال. فكل ما يحتاجه هو الموارد المالية والدعم السياسي، وزودته بكليهما.

توسعت أنشطة المجلس الوطني لنقابات العمال لتشمل الخدمات الصحية، ورعاية الأطفال، ومحطة بث إذاعية، ومنتجعا على شاطئ البحر ("باسير ريز ريزورت")، وناديا ريفيا، وملعبا للغولف ("اوركيد كنتري كلوب" عند بحيرة سيليتار). كما طور نوعية المباني المشتركة التي يمكن لأعضائه شراؤها. هذه

المشاريع التعاونية المشتركة زودت المزيد من الزعماء النقابيين بالخبرة التشاركية الضرورية لإدارة المشاريع.

عرفت الأجيال المتتابعة من الزعماء معنى الإدارة الجيدة. ووفرت هذه النوادي والمنتجعات وغيرها من المنشآت للعمال أسلوبا حياتيا كان متاحا في السابق لمن هم أكثر ثراء وأفضل حالا فقط. رأيت أن هذه المنشآت سوف تقلص من حدة شعور العمال بأنهم ينتمون إلى طبقة أدنى مرتبة، تقصيهم عن الأساليب الحياتية التي يتمتع بها رجال الأعمال الناجحون. ومن أجل إتاحة كل ذلك، قدمت الحكومة أراضي الدولة بأسعار رمزية.

بقيت طيلة سنين عديدة أستحث المجلس على إنشاء كلية عمالية. وفي عام 1990، وبمساعدة مدير كلية رسكين، أسس تينغ تشيونغ معهد الدراسات العمالية لتدريس العلاقات بين الإدارة والعامل وتنمية المهارات القيادية.

حين انتخب تينغ تشيونغ رئيسا لسنغافورة عام 1993، حل محله ليم بون هينغ (الذي يصغره باثنتي عشرة سنة ويشغل آنئذ منصب نائب معاون وزير التجارة والصناعة) كأمين عام للمجلس الوطني لنقابات العمال. بون هينغ تخرج من جامعة نيوكاسل ابون تين في الهندسة البحرية وساهم في العمل النقابي منذ عام 1981، حيث شكلت مهاراته في إقامة العلاقات الشخصية مصدر نفع عظيم. أدخل معه عددا من الشباب المثقفين والموهوبين (في العشرينات والثلاثينات من العمر) أبلوا جميعا بلاء حسنا في الجامعات الأجنبية وتبنوا أفكارا جديدة وخلاقة. هذه الحقنة من الدماء الجديدة نجحت في تجديد تفكير ومواقف الزعماء النقابيين وأفرزت نتائج إيجابية للنقابات. وعلى شاكلة تينغ تشيونغ، بقي بون هينغ وزيرا في الحكومة، الأمر الذي أضفى نمطا رسميا على التعاون بين النقابات والحكومة، وخدم مصالح سنغافورة إلى حد بعيد.

❧

أطلقت حملة إنتاجية في البدايات المبكرة من الثمانينات لأنني تأثرت بما فعله اليابانيون. وشجعت زعماء المجلس الوطني لنقابات العمال على العمل مع إدارات الشركات على إنشاء هيئات مراقبة الجودة (QCCs)، وهي عبارة عن مجموعات

من العمال تقدم معا مقترحات حول تحسين العمل، وتوفير الوقت والتكاليف، والوصول إلى درجة الصفر في الأخطاء والعيوب. التقدم كان بطيئا. وباتباع ممارسات الشركات اليابانية، تم عرض صور هيئات مراقبة الجودة التي أدت مقترحاتها إلى توفير في الوقت والتكاليف أو تحسين في الأداء، ونالت جوائز رمزية أو علاوات مالية. ساعد مركز الإنتاجية الياباني بالخبراء والتدريب والمعدات والبرمجيات. وبين الحين والآخر كنت أتحدث في مراسم التكريم وأقدم بنفسي جوائز الإنتاج السنوية.

في إحدى المناسبات في عام 1987، وبعد تقديم جائزة إلى المدير الإداري لإحدى الشركات اليابانية، سألته لماذا تقل إنتاجية عماله المحليين عن عماله اليابانيين بالرغم من استخدامهم للآلات نفسها. أشارت إجابته الصادقة إلى أن العمال اليابانيين أكثر حرفية، وتعددية مهارية، ومرونة، وقدرة على التكيف، وأقل غيابا عن العمل وانتقالا من شركة إلى أخرى. التقنيون السنغافوريون، وقادة مجموعات العمل، والمشرفون، لم يكونوا راغبين بتولي الأعمال التي تلوث أيديهم. وعلى العكس من ذلك، لم يعتبر نظراؤهم اليابانيون أنفسهم لا من ذوي الياقات الزرقاء ولا البيضاء، بل من ذوي الياقات الرمادية؛ فهم على أتم الاستعداد للمساعدة في تشغيل وصيانة الآلات، وبذلك يفهمون بشكل أفضل مشاكل العمال.

ذهل ديفان بمنجزات النقابات اليابانية. كانت لديه نقابتان عامتان، تمتدان كالأخطبوط، قام بإعادة تنظيم البنية الهيكلية لكل منهما وحولهما إلى تسع نقابات صناعية. في عام 1982، بدأ تشي اون الذي كان حينئذ أمينا عاما للمجلس الوطني لنقابات العمال، عملية التغيير في النقابات لتصبح لكل شركة نقابة مستقلة، الأمر الذي حسن صلة الوصل بين زعماء النقابات والعمال. وبذلك أمكن للزعماء التركيز على قضايا شركاتهم المحددة وحل المشكلات مع الإدارة. وفي عام 1984، تبنى المجلس، بعد اقتناعه بفوائد ومزايا التغيير، قرارا بدعم نقابات الشركات.

في معظم الحالات، زادت نقابات الشركات من حجم عضوية العمال. فقد شجعت روح الانفتاح والثقة، وأفادت العلاقات بين الإدارة والعمال. لكن بون هينغ وجد في التسعينات أن نقابات الشركات لم تعمل بصورة جيدة كحالها في اليابان. فالشركات السنغافورية صغيرة الحجم، ومعظمها لديه أقل من ألف عامل مقارنة بعشرات الآلاف من العمال في الشركات اليابانية. علاوة على ذلك وخلافا لواقع الحال في سنغافورة، يمكن للمدراء التنفيذيين وخريجي الجامعات وغيرهم من المتخصصين الانضمام إلى النقابات في اليابان. لكن نقابات الشركات في سنغافورة لا تملك ما يكفي من الأعضاء المثقفين والمتعلمين لاحتلال مواقعها القيادية. واضطرت للاعتماد على المجلس الوطني لنقابات العمال لمساعدتها عند التفاوض مع أرباب العمل. توجب علينا العثور على حل لهذه المشكلة دون إعادة مثالب ونواقص النقابات الشاملة.

تحققت هذه التغييرات في الحركة النقابية في سنغافورة دون حدوث الكثير من الإضرابات أو النزاعات بين العمال والإدارات. كما أن نضج الحركة وزعمائها قد ساعد عليه عدد من المسؤولين المخلصين والمتفانين الذين نقلتُهم مؤقتا من الوظائف الإدارية الحكومية إلى وحدة الأبحاث العمالية التابعة للمجلس الوطني لنقابات العمال عام 1962، بعد أن انفصلت النقابات الشيوعية عن مؤتمر نقابات عمال سنغافورة في عام 1961، لتشكيل اتحادها النقابي الخاص بها، تاركة النقابات غير الشيوعية بدون كفاياتها من المفاوضين الماهرين. أحد المسؤولين الذين أرسلتهم كان اس. ار. ناثان الذي عمل في مجال الخدمة الاجتماعية. تمتع ناثان بحصافة الرأي ورجاحة الحكم وانسجم مع الزعماء النقابيين. وأصبح فيما بعد مستشارا عاما ودائما لوزارة الشؤون الخارجية وسفيرنا في واشنطن. وفي عام 1999، انتخب رئيسا لسنغافورة. المسؤول الآخر كان هسو تسي كوانغ، وهو رجل نشيط "يؤمن بالأفعال لا بالأقوال"، أصبح فيما بعد مفوض ضريبة الدخل في سنغافورة. لقد ساعد أمثال هؤلاء زعماء النقابات غير الشيوعية في مفاوضاتهم الجماعية وفي رفع قضاياهم أمام محكمة الفصل في النزاعات العمالية. وعملوا على تعريف الزعماء النقابيين بالوقائع والحقائق الاقتصادية الضرورية لبقاء سنغافورة على قيد الحياة، وفي خلال ذلك شكلوا قيادة المجلس الوطني لنقابات العمال بكل ما تمتعت به من

واقعية وقدرة عملية. وفيما بعد (في التسعينات) كنت أشجع طلابنا وعلماءنا العائدين الواعدين على العمل في المجلس لتقوية قدراته البحثية والتفاوضية. وبواسطة التعليم الجماهيري الشامل والمنح الدراسية، استطاع معظم الطلاب اللامعين من أبناء الفلاحين الفقراء الوصول إلى الجامعة. إلا أن الزعماء النقابيين المقتدرين الذين ارتقوا من داخل المجلس كانوا قلة قليلة وتخلفوا كثيرا عن الركب.

من أجل الحفاظ على العلاقة التكافلية بين حزب العمل الشعبي الحاكم والمجلس الوطني لنقابات العمال، شجعت المجلس على دعوة بعض أعضاء البرلمان للعمل في النقابات، وتعيين غيرهم كمستشارين فيها. وهؤلاء الأعضاء طرحوا القضايا النقابية أمام البرلمان. لقد شكلت مثل هذه الإضافات إلى قدرات القوة العاملة في النقابات اختلافا نوعيا. فبدون مداخلاتهم العقلانية المنضبطة وسهولة وصولهم إلى الوزراء، لما عرضت قضية النقابات بطريقة تجلب إليها الانتباه وتفرض – بين الحين والآخر – تعديلا في السياسات.

وضعنا إطارا مناسبا ونزيها للتحكم بالعلاقات بين العمال والإدارة. أما القيود المحددة لتجاوزات ومبالغات النقابات فقد تمت موازنتها بإجراءات استشارية وتحكيمية يمكن من خلالها للنقابات حماية مصالح العمال. إن مفتاح الأمن والسلام والتناغم في المجتمع هو الشعور بالعدالة وأن لكل شخص نصيبا من ثمار التقدم الذي حققناه.

مقاربة المجلس الإيجابية للمشكلات ساعدت على تخفيض معدلات البطالة من 14٪ عام 1965 إلى 1,8٪ عام 1995. وطيلة خمس وعشرين سنة (1973 – 1997) بقي معدل الزيادة الفعلية في الأجور أقل من 5٪. عانينا من نكسة خلال الأزمة المالية الآسيوية عام 1997: نسبة البطالة ارتفعت إلى 3,2٪ عام 1998. ولاستعادة قدرتنا التنافسية، صادقت النقابات والحكومة (بعد الاتفاق بينهما) على جملة من الإجراءات التي استهدفت خفض الأجور وغيرها من النفقات بنسبة 15٪ بدءا من 1 كانون الثاني/ يناير 1999.

## – 7 –
## مجتمع العدالة الاجتماعية – لا مجتمع الرعاية الاجتماعية

آمنا بالاشتراكية منهجا، وبحق الجميع في نصيب عادل من الثروة، لكن أدركنا فيما بعد أن الباعث الذاتي والمكافآت الفردية ضرورة حيوية للاقتصاد الإنتاجي. ولأن قدرات البشر وإمكاناتهم غير متساوية بطبعها، أدركنا أيضا أننا لو تركنا للسوق الاقتصادي وحده حرية تقييم الأداء وتحديد مردوده، فلسوف يكون لدينا قلة قليلة من كبار الرابحين، والعديد من متوسطي الربح، وأعداد كبيرة من الخاسرين، الأمر الذي يخلق توترات وقلاقل اجتماعية، نتيجة الإساءة إلى إحساس المجتمع بالعدالة.

إن إقامة مجتمع تنافسي يفوز فيه الرابح بكل المكاسب، على غرار هونغ كونغ في الستينات تحت الحكم الاستعماري، سوف لن يكون مقبولا في سنغافورة. إذ لا يتحتم على الحكومة الاستعمارية مواجهة شعبها في انتخابات عامة كل خمس سنوات، كما هو حال الحكومة السنغافورية. ومع التفاوت الحاد في توزيع الثروة جراء المنافسة الاقتصادية في سوق حر ومفتوح، حاولنا إقامة نوع من التوازن عن طريق إعادة توزيع الدخل القومي، فقمنا بتقديم الدعم الحكومي للتعليم وغيره من المجالات التي تساعد على تحسين قدرة المواطنين على الكسب. كذلك كان الإسكان والصحة العامة موضع اهتمام واضح ومطلوب. لكن إيجاد الحلول الصحيحة لمشاكل الضمان الصحي الشخصي وتعويضات ورواتب التقاعد لم يكن سهلا، وكان لا بد من التعامل مع كل حالة بطريقة براغماتية، واضعين في الحسبان دوما مخاطر الإفراط والتفريط. ولو لجأنا إلى المبالغة والغلو في إعادة توزيع الثروة عن طريق فرض ضرائب أعلى، لتوقف أصحاب الأداء العالي والمتميز عن بذل الجهد ومحاولة كسب المزيد. باختصار، كمنت الصعوبة التي واجهتنا في إقامة التوازن الصحيح.

كان هاجسي الشخصي يتركز بالدرجة الأولى على إعطاء كل مواطن حصة في الوطن وفي مستقبله. أردت مجتمعا يملك كل فرد فيه مسكنه، فقد رأيت الفرق الشاسع بين الشقق الرخيصة في مجمعات طابقية رديئة التخديم والصيانة، وبين بيوت يفخر أصحابها بامتلاكها، وكنت على قناعة بأن سنغافورة سوف تنعم بالمزيد من الاستقرار إن امتلكت كل عائلة منزلها. لذلك، وبعد فوزنا في الانتخابات العامة التي أجريت في شهر أيلول/ سبتمبر عام 1963، حين كانت سنغافورة جزءا من ماليزيا، طلبت من هيئة الإسكان والتنمية (HDB) الإعلان عن برنامج لتمليك الشقق السكنية. وكنا أنشأنا الهيئة عام 1960 كسلطة قانونية مختصة ببناء مساكن شعبية رخيصة التكلفة للعمال. بدأت الهيئة عام 1964 بمنح المشترين قروض إسكان طويلة الأجل لفترة تمتد 15 سنة وبفائدة قليلة. لكن البرنامج لم ينجح لعجز المكتتبين عن جمع الدفعة النقدية الأولى والبالغة 20٪ من سعر المسكن.

بعد حصول سنغافورة على استقلالها عام 1965، راودني القلق حول تركيبة الناخبين الذين كانوا بمجملهم من سكان المدن. وكنت أعرف كيف ينزع المقترعون في العواصم إلى التصويت دائما ضد حكومتهم، فصممت على تحويل ساكن البيت إلى مالكه وإلا افتقدت سنغافورة الاستقرار السياسي المطلوب. الباعث المهم الآخر كان إعطاء كل الآباء حصة في الدولة السنغافورية التي يتوجب على أبنائهم حمايتها وأداء الخدمة العسكرية فيها. وإن لم تمتلك أسرة الجندي منزلها فسرعان ما يستنتج أنه يحارب دفاعا عن الأغنياء، وحماية لممتلكاتهم. آمنت أن إحساس التملك هذا أمر حيوي لمجتمعنا الحديث الذي لم يكن يتمتع بجذور عميقة راسخة في تجارب تاريخية مشتركة. وكان وزير الدفاع كينغ سوي أكبر مؤيدي هذا التوجه، بينما اعتبر بقية الوزراء مشروع تمليك المساكن جذابا ومهما، وإن لم يكن حيويا إلى مثل تلك الدرجة.

أنشأت الإدارة الاستعمارية صندوق التوفير المركزي (CPF) كجزء من برنامج بسيط للادخار التقاعدي يسهم الموظف فيه بخمسة بالمائة من راتبه، يقابلها خمسة بالمائة يدفعها رب العمل، ويحصل الموظف على كامل المبلغ حال بلوغه سن

الخامسة والخمسين. لم يكن ذلك البرنامج التقاعدي كافيا فقررت مع كينغ سوي توسيعه وتحويله من برنامج ادخار إلزامي إلى صندوق يساعد كل عامل على امتلاك منزل. في عام 1968، وبعد إقرار تعديل على القانون الداخلي لصندوق التوفير المركزي يسمح برفع نسبة المساهمة، أطلقت هيئة الإسكان والتنمية برنامجها المعدل لتمليك المساكن. وسمح للعمال بالاستفادة من مدخراتهم المتراكمة في صندوق التوفير المركزي لدفع القسط النقدي الأول من قيمة المسكن (20٪). وتغطية قرض الإسكان بأقساط شهرية مريحة لمدة عشرين سنة.

كنت قد ناقشت خطتي مسبقا مع زعماء الاتحاد الوطني لنقابات العمال، ولأنهم منحوني كامل ثقتهم، شعرت أن علي التغلب على كافة المصاعب للوفاء بالوعد الذي قطعته للنقابات بإعطاء الفرصة لكل عامل في امتلاك مسكن. لذلك ركزت على هذا البرنامج اهتمامي الدائم، وأجريت عليه التعديلات الضرورية من وقت لآخر ليلائم تأثير أوضاع السوق على الرواتب وارتفاع أسعار الأراضي ومواد البناء. في كل عام كان مجلس الرواتب الوطني يقترح منح زيادات في الأجور اعتمادا على نسبة النمو في العام الأسبق، وطالما اعتاد العمال الحصول على أجور صافية أعلى، فسوف يعارضون أية زيادات مفروضة على نسبة إسهامهم بصندوق التوفير المركزي كي لا يؤثر ذلك سلبا على حجم إنفاقهم الشخصي. لذلك عملت كل عام تقريبا على رفع نسبة إسهامهم بطريقة تبقي على زيادة صافية في رواتبهم الشهرية، الأمر الذي كان أقل إزعاجا للعامل وأكثر قدرة على خفض نسبة التضخم. ولم يكن ذلك ممكنا إلا بارتفاع معدل النمو عاما بعد عام؛ ولأن الحكومة أوفت بعهدها في منح العاملين نصيبا عادلا من الثروة عبر برنامج تمليك المساكن، عم السلام علاقات العمل الصناعية في سنغافورة.

بقيت نسبة الإسهام في صندوق التوفير المركزي على حالها بين عامي 1955 و 1968، ورفعتُها على مراحل من 5٪ إلى حد أقصى بلغ 25٪ عام 1982، محققا بذلك نسبة مدخرات إجمالية بلغت 50٪ من الأجور، ثم انخفضت لاحقا إلى 40٪. كان وزير العمل دائم القلق حول زيادة أجور العمال الصافية، ومثابرا في الإلحاح والمطالبة بتخفيض نسبة إسهامهم في صندوق التوفير المركزي، لكني تجاوزته وفرضت

قراراتي عليه على الدوام. كنت مصمما على أن لا ألقي على كاهل الجيل القادم أعباء تكاليف الرعاية الاجتماعية للجيل الحالي.

في عام 1961، دمر حريق هائل مستوطنة (امتلكها سكانها بوضع اليد) تقوم على أرض مساحتها حوالي تسعة عشر فدانا في "بوكيت هو سوي"، مخلفا 16000 أسرة بلا مأوى. سارعت فورا إلى تعديل القانون بحيث يجيز للدولة، بعد أي حريق، استملاك موقعه بسعر يعادل سعر الأرض بدون حيازة شاغرة (vacant possession)، وكأن السكان ما زالوا فيها، أي ما يعادل ثلث قيمة الأرض السوقية آنذاك مع الحيازة الشاغرة. في معرض دفاعي عن مشروع القانون، قلت: "إن من المشين حقا تحقيق أرباح من وراء هذا الحريق. ولو سمحنا بذلك فإننا في الواقع نقدم حوافز وإغراءات تشجع ملاك الأراضي التي يقطنها سكان بوضع اليد على إحراقها عمدا".

تابعت تعديل القانون لاحقا لأعطي الدولة حق استملاك الأراضي للأغراض العامة حسب سعرها المحدد بتاريخ 30 تشرين الثاني/ نوفمبر عام 1973. لم أجد سببا وجيها يتيح لملاك الأراضي تحقيق أرباح كبيرة جراء ارتفاع قيمة الأرض بعد التطور الاقتصادي وتحسين البنية التحتية، وكلاهما تم الإنفاق عليه من الأموال العامة. مع ازدياد النمو والرفاه، قمنا بتمديد الموعد المحدد لتسعير الأراضي إلى شهر كانون الثاني/ يناير عام 1986، ثم إلى كانون الثاني/ يناير عام 1992، وأخيرا إلى كانون الثاني/ يناير عام 1995، وهو سعر قريب من أسعار السوق.

قفز عدد الراغبين بشراء شقق هيئة الإسكان والتنمية الجديدة من ثلاثة آلاف عام 1967 إلى سبعين ألفا عام 1996. أكثر من نصف هؤلاء كانوا يمتلكون مساكن للهيئة في التسعينات، لكنهم أرادوا الانتقال إلى مساكن أكبر وأفضل. في عام 1996، كان لدى الهيئة 725 ألف شقة، منها 9٪ فقط مؤجرة والباقي تمليك، وتراوح السعر بين 150 ألف دولار للشقة الصغيرة المؤلفة من ثلاث غرف و450 ألف دولار للشقق الفاخرة.

كنت من حين لآخر أتدخل بشكل مباشر، كما حدث في شهر أيار/ مايو عام 1974 حين طلبت من كبير المسؤولين التنفيذيين تحسين نوعية الشقق وإجراء

تنويعات على تصاميمها، وهندسة مدن جديدة كي لا تبدو متماثلة ومتكررة. وقد أعطت التنويعات المعمارية المنفذة ملامح مميزة للمدن الجديدة، وذلك بالاستفادة من خصائص الموقع الفريدة كالبحيرات والتضاريس المختلفة.

في العقد التالي على عام 1965، تم بناء المجمعات السكنية الجديدة في مواقع على أطراف المنطقة المركزية، في تيونغ باهرو، وكوينز تاون، وتوا بايوه، وماكفيرسون. بعد عام 1975، بنيت المجمعات في أراض أبعد كانت آنذاك مناطق ريفية وزراعية. وإثر المناقشات التي أجريتها مع مسؤولي هيئة التنمية الاقتصادية، طلبت من هيئة الإسكان والتنمية تخصيص أرض في المجمعات السكنية لإقامة صناعات نظيفة يمكن أن تعتمد على مصادر اليد العاملة التي توفرها الشابات وربات المنازل اللاتي بدأ أطفالهن مرحلة التعليم والذهاب إلى المدارس. وقد ثبت نجاح الخطة حين بنت شركة "فيليبس" أول مصانعها عام 1971 في توا بايوه، وبعدها أقامت معظم المدن الجديدة مصانع نظيفة ومزودة بأجهزة تكييف استخدمتها الشركات متعددة الجنسية لإنتاج الإلكترونيات وأجهزة ومعدات الكمبيوتر الإضافية، ومن هذه الشركات "هيوليت - باكارد"، و"كومباك"، و"تكساس انسترومنتس" و"ابل كمبيوتر"، و"موتورولا"، و"سيغيت"، و"هيتاشي" و"ميتسوبيشي"، و"أيوا"، و"سيمنز" (وفرت هذه الشركات أكثر من 150 ألف فرصة عمل، معظمها لنساء كن يسكن بجوار المصانع، الأمر الذي ساعد على مضاعفة دخل العائلة مرتين أو ثلاث مرات).

إن إيجاز ثلاثين سنة من العمل في بضع صفحات يجعل كل شيء يبدو بسيطا وسهلا. واجهتنا مشاكل هائلة، خصوصا في المراحل الأولى حين أعدنا توطين المزارعين وغيرهم بعيدا عن أكواخهم الخشبية شبه المجانية، حيث لا ماء ولا كهرباء، ولا شبكة حديثة للصرف الصحي، وبالتالي لم يتعودوا دفع فواتير للخدمات، ونقلناهم فجأة إلى شقق حديثة في أبنية طابقية مرتفعة مجهزة بكافة هذه المرافق، لكن توجب عليهم الآن دفع فواتير شهرية مقابل هذه الخدمات.

التأقلم مع الوضع الجديد كان أمرا صعبا لكن يتعذر اجتنابه، ونجمت عنه أحيانا مفارقات كوميدية بل حتى عبثية. إذ لم يحتمل بعض مربي الخنازير فراق

حيواناتهم فحملوها معهم إلى شققهم في المباني العالية؛ وشوهد العديد منهم وهم يحاولون "إقناع" خنازيرهم بصعود السلالم؛ عائلة مؤلفة من زوجين واثني عشر طفلا حملت معها من كوخها سربا من الدجاج والبط أملا بتربيته في مطبخ شقة هيئة الإسكان والتنمية في شارع المطار القديم؛ الأم صنعت بوابة خشبية على مدخل المطبخ لمنع دخول الدجاج إلى غرفة الجلوس؛ بينما انشغل الأطفال في الأماسي في البحث عن حشرات وديدان صالحة للأكل في المساحات العشبية خارج منازلهم. استمر الوضع على حاله عشر سنين إلى أن انتقلت الأسرة إلى شقة أخرى.

فضل الملاويون البقاء قريبا من الأرض والطبيعة، فزرعوا الخضراوات حول أبنية بيوتهم العالية كما كانوا يفعلون في قراهم وحول أكواخهم. ولفترات طويلة ظل العديد من الصينيين والملاويين والهنود يصعدون السلالم على الأقدام بدلا من استخدام المصعد، لا حبا في الرشاقة بل خوفا من المصاعد. واستمر الكثير منهم في استخدام فوانيس الكيروسين بدل مصابيح الكهرباء؛ كما تابع آخرون "تجارتهم" المعتادة فباعوا السجائر والحلوى والخردوات من الغرف الأمامية في طوابقهم الأرضية. لقد عانوا جميعا من الصدمة الحضارية/ الثقافية.

حمل النجاح في ركابه مشاكل جديدة، إذ لاحظ المكتتبون ارتفاع أسعار شققهم عاما بعد عام نتيجة ارتفاع تكلفة اليد العاملة وأسعار مواد البناء المستوردة وقيمة الأراضي. عيل صبرهم وأرادوا الحصول على شققهم بأسرع وقت ممكن، لكن هناك حدودا لما نستطيع أن ننجزه بإتقان. ارتكبنا واحدا من أفدح أخطائنا بين عامي 1982 – 1984، وذلك عند مضاعفة عدد الشقق التي بنيناها. في عام 1979 عينت تيه تشانغ وانغ وزيرا للتنمية الوطنية، وكان قبل ذلك كبير المدراء التنفيذيين في هيئة الإسكان والتنمية. أكد لي وانغ قدرته على تلبية الحاجة إلى مزيد من المساكن، وكان قادرا فعلا على ذلك، لكن المتعهدين لم يتحملوا كم العمل الموسع، وأثار سوء التنفيذ قلقا شديدا حين ظهرت العيوب بعد عدة سنوات، وكان لا بد من إصلاحها بتكلفة باهظة تكبدتها هيئة الإسكان والتنمية، علاوة على ما سببه ذلك من إزعاج شديد للسكان.

كان علي أن أدرك عدم جدوى الإذعان للضغوط الشعبية التي تتجاوز قدرتنا على التنفيذ. لكني شاركت في ارتكاب خطأ مماثل في أوائل التسعينات، فمع ارتفاع أسعار السكن سعى الجميع إلى تحقيق أرباح من بيع منازلهم القديمة والانتقال إلى منازل جديدة أفضل وأرحب. وبدلا من كبح جماح الطلب عن طريق فرض ضرائب تخفض الأرباح الكبيرة والمفاجئة، وافقت على زيادة عدد المساكن المشيدة إرضاء للناخبين. وقد أدى ذلك إلى تفاقم الوضع وارتفاع أسعار الأراضي، الأمر الذي ترتبت عنه نتائج أكثر خطورة وضررا مع تفجر أزمة العملة عام 1997. لو أنا سيطرنا على تزايد الطلب في فترة مبكرة، كعام 1995 مثلا، لكان حالنا أفضل بكثير.

لكي لا تتحول المجمعات السكنية القديمة إلى ما يشبه أحياء الفقر في مدن الصفيح، اقترحت على وزير التنمية الوطنية عام 1989 أن الوقت قد حان لتحسين المساكن القديمة وجعلها أقرب ما تكون إلى نوعية المساكن الجديدة مع تغطية التكلفة من الأموال العامة. وافقني الرأي وأرسل بعثات إلى الخارج للاطلاع على كيفية إجراء مثل هذه التحسينات مع بقاء سكانها فيها، ووجدت البعثات أمثلة مشابهة في ألمانيا وفرنسا واليابان. بدأت هيئة الإسكان والتنمية المرحلة الأولى من تجديد الشقق القديمة بتكلفة قدرها 58 ألف دولار سنغافوري للشقة الواحدة ضمن خطة شاملة لتحسين المجمعات السكنية وإضافة مساحات لتوسيع المطبخ وبناء حمام وغرفة متعددة الاستخدام في كل شقة، دون أن تكلف المالك أكثر من 4500 دولار سنغافوري. تم تجديد واجهة الأبنية والمناطق المحيطة بها بنفس مواصفات المجمعات الحديثة والمرافق المشتركة، بما في ذلك العبارات المسقوفة الواصلة بين المجمعات، والأماكن العامة لإقامة المناسبات الاجتماعية. أما النتيجة فكانت ارتفاع قيمة البيوت المحسنة بشكل كبير.

مثلت الرعاية الصحية مشكلة عويصة أيضا. عندما كنت طالبا في بريطانيا عام 1947، وضعت الحكومة العمالية مشروع الخدمة الصحية الوطنية موضع التنفيذ، وكانت تعتقد بأن كل الناس سواسية وبأن لكل شخص حق الحصول

على أفضل الخدمات الطبية المتاحة. لكن اعتقادها كان في الواقع موقفا مثاليا وغير عملي، وأدى إلى ارتفاع هائل في التكاليف، بحيث يمكننا القول إن الخدمة الصحية الوطنية البريطانية مشروع فاشل. كما أن برامج التأمين الصحي على النموذج الأمريكي باهظة التكلفة ومرتفعة الأقساط، نتيجة الأموال المهدورة على الاختبارات التشخيصية المكلفة التي تغطى من مبالغ التأمين. لذلك، كان علينا إيجاد حل خاص بنا.

إن فكرة الحصول على خدمات طبية مجانية تتضارب مع واقع السلوك الإنساني عموما، ومسلك المواطن السنغافوري على وجه التحديد. الدرس الأول في هذا المجال تعلمته من المستوصفات والمشافي الحكومية، حيث يصف الأطباء لمرضاهم مضادات حيوية مجانا، فيتناول هؤلاء الأقراص ليوم أو يومين ثم يرمونها عندما لا يشعرون بتحسن، بعد ذلك يستشيرون طبيبا خاصا فيدفعون ثمن المضادات الحيوية نفسها، لكنهم يكملون العلاج ويشفون. لذلك قررت فرض رسم مقداره 50 سنتا على كل وصفة تصرف من صيدليات العلاج الخارجي، وارتفع الرسم تدريجيا على مر السنين بشكل يتناسب طردا مع زيادة التضخم وارتفاع الدخل.

بذلت قصارى جهدي لحل مشاكل الميزانية الصحية ومنعها من الخروج عن السيطرة. في عام 1975 ناقشت مع بعض الزملاء في الحكومة اقتراحي بتخصيص جزء من مساهمة كل فرد في صندوق التوفير المركزي للمشاركة في دفع فواتير رعايته الصحية. أعلن كينغ سوي، نائب رئيس الوزراء، تأييده لفكرة اقتطاع نسبة 2٪ لتسديد تكاليف العلاج في المشافي، ووافق على أن ذلك أفضل من إقامة نظام ضمان صحي عام، لأن التكاليف تبقى على حساب الفرد بشكل شخصي، الأمر الذي يمنع الهدر وإساءة الاستخدام.

أما وزير الصحة آنذاك، توه تشي، فأراد سحب الاقتراح ووضعه على الرف. كان قد عاد لتوه من الصين حيث زار بعض مشافي بكين وتأثر إلى أبعد الحدود بالخدمات الطبية الممتازة التي تقدمها الدولة مجانا لكافة المواطنين، من أدناهم إلى أعلاهم مرتبة في البلاد. قلت له إني لا أعتقد بأنهم يطبقون هذه المعايير الطبية المتساوية على جميع مواطني العاصمة، ناهيك عن الصين برمتها.

قررت أن لا أحول الموضوع إلى مشكلة، بل طلبت من السكرتير الدائم لوزارة الصحة، الدكتور اندرو تشيو غوان خوان، حساب المبلغ الذي يجب اقتطاعه وادخاره من مساهمة كل فرد في صندوق التوفير المركزي لمساعدته على دفع جزء من تكاليف الرعاية الصحية، فأجاب بأن النسبة يجب أن تتراوح بين 6 و 8٪. بدءا من العام 1977، فرضت على كل الأعضاء المساهمين في صندوق التوفير المركزي ادخار نسبة 1٪ من دخلهم الشهري في حساب خاص يمكن استخدامه في دفع التكاليف الطبية لهم ولأفراد أسرتهم. وتم تدريجيا زيادة النسبة إلى 6٪ فيما بعد.

بعد انتخابات عام 1980، عينت غوه تشوك تونغ وزيرا للصحة. كان قد انتخب عضوا في البرلمان عام 1976 وأثبت جدارته وكفاءته. شرحت له وجهة نظري في الخدمات الطبية وأعطيته بعض الأبحاث والتقارير والمقالات حول تكاليف الرعاية الصحية ليراجعها. فهم تماما ما أردته: خدمات صحية جيدة مع مراقبة دقيقة للهدر وتخفيض التكلفة عن طريق الطلب من المستخدم المشاركة في النفقات. بالطبع، كان الدعم الحكومي ضروريا، لكنه قد يسبب هدرا في الموارد ودمارا للميزانية.

عندما نفذ برنامج الادخار الطبي (Medisave) عام 1984، كان كل "حساب خاص" في صندوق التوفير المركزي قد جمع مبلغا معقولا. رفعنا نسبة المساهمات الشهرية إلى 6٪ من الأجور، بحد أقصى بلغ 15 ألف دولار سينغافوري عام 1986. ثم رفع السقف لاحقا بشكل منتظم، وحولت المدخرات الفائضة عن هذا الحد إلى حساب العضو العام في صندوق التوفير المركزي، ليجري استخدامه في دفع أقساط مسكنه أو استثماره في مجالات أخرى. وفي محاولة لتدعيم التكافل والمسؤولية الأسرية، كان من الممكن استخدام حسابات الادخار الطبي لدفع تكاليف العلاج الطبي لأفراد عائلة العضو – مثل جديه ووالديه وزوجته وأطفاله.

إن مشاركة المريض في دفع التكاليف أسهمت إلى حد بعيد في وقف الهدر. فالمريض الذي يعالج في المشافي الحكومية يدفع رسوما تدعمها الدولة بنسبة تصل إلى 80٪، تبعا لنوع الجناح الذي يختاره في المشفى. ومع ازدياد الدخل، لا يختار الأجنحة الرخيصة التي تحظى بأعلى نسبة دعم من الدولة سوى قلة قليلة من المرضى، بينما تفضل الغالبية العظمى أجنحة مريحة أعلى تكلفة وأقل دعما.

حاولنا إجراء اختبار لتحديد نوعية الأجنحة التي يحق للمرضى اختيارها تبعا لإمكانيتهم، لكننا أحجمنا عن اعتماد نتائجه لصعوبة تطبيقها. بدلا من ذلك شجعنا المواطنين على الارتقاء في اختيارهم عن طريق تمييز الفوارق في درجة الراحة والرفاه المتوفرة في مختلف فئات الأجنحة. كان ذلك بمثابة اختبار ذاتي للإمكانيات، فارتفاع الدخل أدى إلى زيادة المدخرات في برنامج الادخار الطبي، الأمر الذي أعطى المواطنين إحساسا بالثراء دفعهم تلقائيا إلى اختيار الأجنحة الأفضل تجهيزا.

سمحنا باستخدام أموال الادخار الطبي لدفع أجور العلاج في المشافي الخاصة، بشرط خضوعها لحدود الأسعار المفروضة على مختلف الإجراءات الطبية. وقد أدى التنافس مع القطاع الخاص إلى الضغط على المشافي الحكومية لتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها. لكننا لم نسمح باستخدام الأموال المدخرة لدفع الأجور المترتبة على علاج المرضى في عيادات الأطباء أو المشافي الخاصة دون الإقامة فيها، لأننا أدركنا أن الناس سوف يراجعون الأطباء في حالات لا تستدعي العلاج إذا دفعوا الأتعاب من أموال الادخار الطبي لا من مداخيلهم الشهرية.

في عام 1990 أضفنا برنامج "الدرع الطبي"، وهو برنامج طوعي للضمان الصحي يغطي نفقة علاج الأمراض الخطيرة. وسمحنا بدفع أقساط البرنامج من حساب الادخار الطبي. وفي عام 1993 أنشأنا "صندوق الادخار الطبي" بتمويل حكومي لتغطية تكاليف علاج المرضى الذين استنفذوا كل أموالهم في برنامجي "الادخار الطبي" و"الدرع الطبي"، وليس لهم عائلة يعتمدون عليها. كان باستطاعة هؤلاء تقديم طلب إعفاء من كافة التكاليف، بحيث يغطيها الصندوق الطبي في حالة الموافقة على الطلب. وهكذا، ففي حين لا نحرم أي مواطن من الرعاية الطبية الضرورية، كذلك لا نعاني من هدر كبير في الموارد، وليس لدينا طوابير طويلة من المرضى ينتظرون دورهم لإجراء عملياتهم الجراحية.

***

توجب علينا أيضا إيجاد الحلول الناجعة لمشكلة التعويضات والرواتب التقاعدية حين يبلغ العمال أرذل العمر ولا يستطيعون الاستمرار في القيام بواجبهم.

في أمريكا وأوروبا تعالج الحكومات هذه المشكلة الكونية بتغطية التعويضات التقاعدية من دافعي الضرائب. أما نحن فقررنا أن على كل العاملين جمع مدخراتهم في صندوق التوفير المركزي المخصص للشيخوخة. في عام 1978 سمحنا باستخدام أموال الصندوق كمدخرات شخصية لتمويل الاستثمار الفردي، وكانت الحكومة أوائل ذلك العام قد قامت بتجديد خدمات النقل العام في سنغافورة، فأنشأت شركة باسم "خدمات حافلات سنغافورة" (SBS)، وأدرجتها على لائحة البورصة وسمحت للأعضاء المشاركين في صندوق التوفير المركزي باستخدام خمسة آلاف دولار سنغافوري كحد أقصى من مدخراتهم لشراء أسهم الشركة لدى طرحها في السوق للمرة الأولى. أردت أن تمتلك أسهم الشركة أوسع شريحة ممكنة من العاملين الذين يستخدمون وسائط النقل العامة بانتظام. لأن ذلك سيخفف من حدة المطالبة بتخفيض أجرة ركوب الحافلات، وبالتالي يقلص حجم الدعم الحكومي للنقل العام.

بعد النجاح الذي حققناه، رفعنا القيود عن استخدام مدخرات صندوق التوفير المركزي للاستثمار في المشاريع التجارية والصناعية الخاصة، وفي شراء الأسهم المضمونة، وفي صناديق الاستثمار التعاوني، أو في الذهب. فإن زادت قيمة استثماراتهم على نسبة الفائدة على مدخرات صندوق التوفير المركزي لهم الحق في سحب الفائض. وضعنا إجراءات وقائية تمنع الأعضاء من خسارة كل مدخراتهم، وبحلول عام 1997 استثمر 1,5 مليون عضو في صندوق التوفير المركزي جزءا من مدخراتهم في العملات والأسهم (معظمها أسهم ممتازة مضمونة الربح) في بورصة سنغافورة.

عندما قمنا بتعويم شركة سنغافورة للاتصالات عام 1993، بعنا قسما كبيرا من أسهمها لكافة مواطني سنغافورة البالغين بنصف سعر قيمتها في السوق. وحاولنا من خلال ذلك إعادة توزيع جزء من الفائض المالي الذي استطاعت الحكومة أن تراكمه على امتداد سنوات من النمو الاقتصادي المطرد. أردنا أن يمتلك مواطنونا أسهما في شركة سنغافورية رئيسية وأن يكون لكل منهم نصيب مادي ملموس في نجاح الوطن وازدهاره.

وللحد من ظاهرة بيع الأسهم الفوري لتحقيق أرباح سهلة، كما حدث في عملية خصخصة الشركة البريطانية للاتصالات، منحنا مالكي الأسهم حق الحصول على أسهم إضافية بعد السنة الأولى والثانية والرابعة والسادسة مكافأة لهم، شرط الاحتفاظ بأسهمهم الأصلية. وكانت النتيجة أن 90٪ من القوة العاملة تمتلك أسهما في شركة سنغافورة للاتصالات، وهي على الأرجح أعلى نسبة في العالم.

بعد ملاحظة مدى الاختلاف الجذري في حفاظ المواطنين على منازلهم التي يملكونها واهتمامهم بصيانتها، مقارنة بالمساكن المستأجرة، آمنت بأن حب التملك شعور غريزي ومتأصل في أعماق البشر. ففي حوادث الشغب التي شهدتها سنغافورة في الخمسينات وأوائل الستينات، كان الناس يرمون الحجارة على زجاج السيارات أو يقلبونها ويحرقونها. لكنهم تصرفوا بشكل مغاير بعد أن صاروا أصحاب منازل وممتلكات عندما اندلعت أحداث الشغب ثانية في أواسط الستينات. رأيت بنفسي شبانا يحملون دراجاتهم المركونة في الشارع العام إلى داخل مجمعاتهم السكنية لحمايتها، بل يصعدون بها أدراج الأبنية التي اشتروها من هيئة الإسكان والتنمية. ازداد تصميمي على تمليك كل أسرة أصول وممتلكات ثابتة، خصوصا المنازل، وكنت على ثقة بأنها سوف تحميها وتدافع عنها. لقد تأكدت تماما من أنني لم أكن على خطأ.

قررنا إعادة توزيع الثروة بدعم الأصول والموجودات الثابتة لا دعم المواد الاستهلاكية. فالناس العاديون الذين لا يحصلون عادة على أكبر المكاسب في منافسات السوق الحر قادرون أيضا على الفوز بجوائز قيمة تعوضهم وتكافئهم على المنافسة في سباق الحياة الماراثوني. أولئك الذين يفضلون الإنفاق يمكنهم بيع بعض الممتلكات والأصول الثابتة، لكن قلة قليلة فقط أقدمت على استهلاكها وتبديدها. في حين أن الغالبية العظمى استثمرت وزادت من قيمة الأصول التي تملكها، ولم تصرف إلا الأرباح الناتجة عنها. لقد أرادت الأغلبية ادخار قرشها الأبيض ليومها الأسود، ومن ثم ترك ما يكفي للأولاد والأحفاد.

ارتفع عدد المشاركين في صندوق التوفير المركزي من 420 ألف عضو عام 1965 إلى ما يزيد عن 2,8 مليون عضو يملكون 85 مليار دولار سنغافوري، في عام 1998،

وذلك دون احتساب مبلغ 80 مليار دولار تم سحبها لشراء بيوت هيئة الإسكان والتنمية وممتلكات خاصة أخرى، أو لاستثمارها في سوق الأسهم. وفي حال الوفاة، يجري توزيع رصيد العامل من المدخرات في صندوق التوفير المركزي حسب وصيته المكتوبة ودونما حاجة إلى التأخير المعهود والإجراءات الشكلية التي يقتضيها الاحتكام إلى القضاء.

***

بعد مراقبة النفقات المتزايدة أبدا لدولة الرعاية الاجتماعية في كل من بريطانيا والسويد، قررنا تجنب مثل ذلك النظام المتهالك. وبحلول السبعينات أدركنا أن تولي الدولة مسؤولية رب العائلة وقيامها بأداء واجباته الأساسية يضعفان الدافع المحفز لدى المواطن. الرعاية الاجتماعية تقوض أركان الاعتماد على الذات، فيحجم الناس عن العمل وبذل الجهد لتحقيق خير ورفاه أسرهم، وتصبح عطايا الدولة وإحسانها أساس تفكيرهم وأسلوب حياتهم. ومع غياب الحوافز وانخفاض الإنتاجية تسوء الأمور وتتدهور الأحوال. ويفقد الناس الدافع لتحقيق الأفضل نتيجة ارتفاع معدلات الضرائب، ليصبحوا عالة على الدولة في توفير حاجاتهم الأساسية.

رأينا من الأفضل دعم التراث الكونفوشيوسي الذي يعتبر الرجل مسؤولا عن أسرته – عن والديه وزوجته وأطفاله. وواجهنا انتقادات مستمرة وهجوما عنيفا من أحزاب المعارضة وأجهزة الإعلام الغربية، عبر مراسليها في سنغافورة، لاتباعنا سياسات "عديمة الرحمة"، ورفضنا تقديم الدعم الحكومي للمواد الاستهلاكية. خلال الانتخابات كان من الصعب مواجهة الوعود المغرية التي قطعتها أحزاب المعارضة، بتوفير الرعاية الاجتماعية للمواطنين. في الستينات والسبعينات، لم يكن فشل دولة الرعاية الاجتماعية قد اتضح بعد في أوروبا. واقتضى الأمر مرور جيلين كاملين حتى يتضح ما لحق بكافة مجالات الحياة من أذى وضرر، انعكسا في انخفاض مستوى الأداء الفردي، وبطء معدلات النمو، وارتفاع العجز في الميزانية. كنا بحاجة إلى الوقت لتجميع مبالغ مالية كافية من مدخرات صندوق التوفير المركزي كي يتملك العديد من المواطنين مساكنهم الخاصة. عندها فقط سيرفض الناس وضع مدخراتهم الشخصية في خزانة مشتركة تسمح لهم جميعا

بالتمتع بـ "الحقوق" نفسها، وامتلاك المساكن نفسها، والاستمتاع بذات المستوى من الراحة والرفاهية في المشافي. كنت متأكدا من أنهم سيفضلون بذل ذلك الجهد ودفع ذلك المبلغ الإضافي للحصول على تلك الامتيازات التي سعوا إليها، سواء في حجم ونوعية منازلهم أم في مستوى الراحة في المشافي. كنت محظوظا في تحمل كل تلك الانتقادات في الانتخابات المتتالية حتى الثمانينات، حين اعترفت وسائل الإعلام الغربية أخيرا بفشل دولة الرعاية الاجتماعية.

أتاح صندوق التوفير المركزي بناء مجتمع مختلف، فمن يمتلك مدخرات مالية وفيرة وأصولا ثابتة كبيرة، يتبنى موقفا مختلفا من الحياة. ويصبح أكثر وعيا بقوته وقدرته على تحمل مسؤولية نفسه وأسرته؛ ولا تجذبه "ظاهرة البوفيه المفتوح"، حيث يدفع قسط ضمانه الصحي الأول، ثم يجري ما طاب له أو لطبيبه من الفحوصات والاختبارات الطبية المجانية.

وللتأكد من أن مدخرات الأعضاء سوف تكفيهم في فترة تقاعدهم، حظرنا الحجز على رصيدهم في صندوق التوفير المركزي، أو مصادرة الأصول التي تم شراؤها بأموال الصندوق، للوفاء بدين أو تنفيذا لأي حكم قضائي. ولا يمكن للدائنين وضع اليد على شقة هيئة الإسكان والتنمية التي اشتراها العضو بأموال صندوق التوفير المركزي. الهيئة وحدها مخولة باتخاذ الإجراءات التنفيذية بحق المالك في حال تخلفه عن دفع أقساط رهن البيت المستحقة.

لقد وفر صندوق التوفير المركزي للعمال نظاما شاملا للضمان الاجتماعي الممول ذاتيا، يماثل أية أنظمة أخرى لتعويضات الشيخوخة أو برامج الاستحقاقات، ولا يلقي أعباءه على كاهل الجيل القادم من العاملين. فمن الأمور الأكثر عدالة وعقلانية قيام كل جيل بتحمل التكاليف المترتبة عليه، ومساهمة كل فرد في الادخار في صندوق تعويضات الشيخوخة والتقاعد الخاصة به.

مثل صندوق التوفير المركزي وتملك المواطن لمسكنه الضمانة الأكيدة للاستقرار السياسي والحجر الأساسي الذي قام عليه ازدهار سنغافورة وتطورها طيلة فترة تزيد على ثلاثين سنة. السنغافوريون يختلفون عن نظرائهم في هونغ كونغ أو تايبيه أو سيؤول أو طوكيو، فهؤلاء يحصلون على رواتب عالية لكنهم يدفعون مبالغ طائلة

لاستئجار غرف صغيرة ضيقة لا يمكنهم تملكها في يوم من الأيام. ولو كان جمهور الناخبين كهؤلاء لما فاز حزب العمل الشعبي بأغلبية ساحقة في انتخابات سنغافورة المتتالية.

إن إقامة نظام للضمان الاجتماعي على غرار صندوق التوفير المركزي يقتضي وجود اقتصاد تنخفض فيه نسبة التضخم إلى حد أدنى من معدلات الفائدة. كما يتطلب ثقة المواطنين بأن مدخراتهم لن تتبخر نتيجة ارتفاع نسبة التضخم أو تخفيض سعر العملة. بعبارة أخرى، تشكل السياسات النقدية والمالية الحكيمة شروطا مسبقة لنجاح صندوق التوفير المركزي.

لو لم نعمل على إعادة توزيع الثروة التي خلقها الشعب من خلال التنافس في السوق الاقتصادي الحر، لأضعفنا إحساس السنغافوريين بالتضامن، وبددنا شعورهم بالانتماء إلى شعب واحد ومصير مشترك. إن أفضل توضيح للحاجة إلى إقامة توازن بين التنافس الفردي والتضامن الاجتماعي ربما يتم بالاستعارة المجازية من رمزي "الين" و"اليانغ" في الفلسفة الصينية، وهما على هيئة سمكتين كبيرتين على شكل دائرة متكاملة. يمثل "اليانغ" العنصر الذكري في الكون، و"الين" العنصر الأنثوي فيه؛ وكلما ازداد التنافس (الذكوري/ يانغ) تحسن الأداء الكلي للمجتمع. فإن فاز الرابحون بكافة المكاسب، تزداد حدة المنافسة لكن يضعف عامل التضامن الاجتماعي (الأنثوي/ ين)؛ وكلما زاد هذا التضامن وأعيد توزيع المكاسب بالعدل، تضاعف التضامن الاجتماعي، لكن ضعف الأداء الكلي للمجتمع نتيجة انخفاض حدة التنافس.

في المجتمع السنغافوري الآسيوي، يتمنى الآباء لأبنائهم بداية أفضل من بدايتهم في الحياة. ولأن كل السنغافوريين يتحدرون من أصول مهاجرة، فإن رغبتهم بتحقيق الأمن والاستقرار، خصوصا لأبنائهم، تبقى شديدة وملحة. والمؤكد أن امتلاك الثروات والأصول الثابتة، لا العيش على هبات دولة الرعاية الاجتماعية وإحسانها، حقق تلك الرغبة لديهم وأعطاهم السلطة والمسؤولية لتقرير المجالات التي يودون إنفاق أموالهم فيها.

سوف تكون هناك على الدوام نسبة من الأشخاص الذين يفتقدون الكفاءة والقدرة والإحساس بالمسؤولية، وهذه تبلغ خمسة بالمائة من مواطني سنغافورة. ولسوف يبدد هؤلاء أية ثروات أو أصول ثابتة تتوفر لهم، سواء أكانت بيتا أو مالا أو أسهما. ونحن من جهتنا نبذل قصارى جهدنا لنجعلهم مستقلين قدر الإمكان ونجنبهم النهاية المحزنة في مأوى العجزة. الأهم من ذلك أننا نحاول إنقاذ أبنائهم ونعمل على عدم تكرارهم الأخطاء نفسها والسير على خطى آبائهم العقيمة. قدمنا لهم العون، لكن بأسلوب لا يطلبه إلا المعدمون الذين لا يجدون خيارا آخر أمامهم. مواقفنا هذه تتناقض مع مواقف الغرب، حيث يشجع الليبراليون الناس على المطالبة بحقوقهم المزعومة دون الإحساس بالخجل، الأمر الذي يتسبب بارتفاع هائل في تكاليف الرعاية الاجتماعية.

لقد أبقت سياساتنا المواطن متلهفا لبذل أقصى ما لديه من جهد. وساعد الاستقرار النقدي وانخفاض الضرائب واتساق الميزانية على تشجيع الاستثمار ورفع الإنتاجية. وعلاوة على المدخرات الإجبارية المرتفعة في صندوق التوفير المركزي والتي بلغت 40٪ من الأجور، لجأ الكثيرون للادخار الإضافي الطوعي في مصرف صندوق توفير البريد، الذي دعي فيما بعد باسم "بوس بنك" (POSBank). كل ذلك ساعد الحكومة على دفع تكاليف البنية التحتية من طرق وجسور ومطارات وموانئ شحن ومحطات كهرباء وسدود وشبكة كثيفة من الطرق السريعة. لقد تجنبنا الهدر في الإنفاق فأبقينا نسبة التضخم منخفضة ولم نضطر إلى الاستدانة من البنوك الأجنبية. ومنذ الستينات توفر لدينا في كل ميزانية فائض سنوي، ما عدا فترة الركود الاقتصادي الممتدة بين عامي 1985 و 1987. وبلغ متوسط حجم الإنفاق الحكومي 20٪ من النتائج المحلي الإجمالي، مقارنة مع 33٪ في اقتصادات الدول الصناعية السبع؛ لكن إنفاقنا على التنمية في الجهة المقابلة كان دائما أعلى من مثيله في تلك الدول.

سعينا في معظم السنوات إلى تجميع عوائد كافية لتمويل الإنفاق على التنمية والتشغيل، والحفاظ على القدرة التنافسية للبنية الضريبية على الصعيد العالمي. في عام 1984، بلغت نسبة الضرائب المباشرة ثلثي الريع الضريبي الكلي، واستطعنا

بشكل مطرد تخفيض ضريبة الدخل على الأفراد والشركات في آن معا، إلى أن بلغت نصف الريع الضريبي الكلي في عام 1996، مقارنة بنسبة 75٪ في الدول الصناعية السبع. ثم انتقلنا من فرض ضرائب على الدخل إلى فرض ضرائب على الاستهلاك، فتم تخفيض نسبة ضريبة الدخل الحدية من 55٪ عام 1965 إلى 28٪ عام 1996. وخفضت نسبة ضريبة دخل الشركات من 40٪ إلى 26٪ في الحقبة نفسها. وليس ثمة ضريبة على الزيادة في قيمة رأس المال في سنغافورة، ولا تتجاوز ضريبة البضائع والخدمات (GST) (الموازية لضريبة القيمة المضافة (VAT)) 3٪. في حين لا تتعدى الضريبة الجمركية على البضائع المستوردة نسبة 0,4٪.

في البداية، كانت نسبة الضرائب على الأراضي مرتفعة، بل عقابية، وذلك اعتمادا على الفلسفة الاشتراكية البريطانية القائمة على مضاعفة العبء على كاهل الأغنياء، مع أن حنكة محامي ومحاسبي الضرائب لم تكن تترك الكثير لجباتها. في عام 1984 خفضنا الضرائب على الأراضي بنسبة تتراوح بين خمسة وعشرة بالمائة، تبعا لقيمتها، بعد أن بلغ حدها الأقصى 60٪. واستطعنا جمع عائدات ضريبية أكبر بعد أن أدرك الأغنياء أن التهرب من دفع الضرائب على الأراضي لم يعد يستحق كل ذلك العناء. كان لدينا أيضا عوائد غير ضريبية من رسوم مفروضة على أنواع كثيرة من الخدمات. أما هدفنا فكان استعادة تكلفة البضائع والخدمات التي تقدمها الدولة، جزئيا أو كليا، الأمر الذي يحد من زيادة استهلاك الخدمات العامة التي تدعمها الدولة ويقلل من الأخطاء في عملية تخصيص الموارد.

النمو الاقتصادي المستدام يضمن الاستقرار، الذي يشجع بدوره الاستثمار ويخلق الثروة. ولأننا اتخذنا القرارات الصعبة في فترة مبكرة، استطعنا إيجاد حلقة متضامنة من المزايا التي يرفد بعضها بعضا – إنفاق منخفض، مدخرات مرتفعة، استثمارات كبيرة، تكاليف منخفضة للرعاية الاجتماعية. كما استطعنا تجميع أصول ثابتة مع ارتفاع معدلات النمو في الثلاثين سنة الماضية بوجود قوة عاملة شابة نسبيا. في السنوات العشرين القادمة سوف تتباطأ معدلات النمو الاقتصادي مع تقدم السكان في العمر، وتنخفض مستويات الادخار، وتزداد تكلفة الرعاية الصحية

بشكل حاد، في حين تنخفض نسبة السكان من دافعي الضرائب. يمكننا مواجهة هذه المشكلة جزئيا في فترة مبكرة باتخاذ خطوات حاسمة تضمن امتلاك كبار السن ما يكفي من المدخرات في برنامج الادخار الطبي، لكن الحل الأفضل يكمن في اجتذاب مهاجرين من المتعلمين والمتخصصين الذين يملكون الكفاءة والمهارة لتدعيم مخزون المواهب والقدرات لدينا، وزيادة الناتج الإجمالي المحلي والعائدات. ويتوجب على الحكومة زيادة دعمها المالي والإداري لمشاريع الرعاية الاجتماعية، طالما توفر متطوعون اجتماعيون لتسيير هذه المشاريع والإشراف عليها.

ما كان لعملية التنظيم والتعديل والضبط والتكيف الهادفة إلى تسريع عجلة الاقتصاد أن تتم لو احتفظ الشيوعيون بتأثيرهم الضار. لكن زعماءهم لحسن الحظ تخبطوا وتعثروا بعد حصول سنغافورة على استقلالها عام 1965. ثم أخرجوا أنفسهم من حلبة الصراع الدستوري وتركوا لحزب العمل الشعبي مهمة تحديد الأولويات ووضع برامج العمل، فانتهزنا الفرصة وأعدنا صياغة سياسة سنغافورة.

## – 8 –

## الشيوعيون يدمرون ذاتهم

في صبيحة السابع عشر من شهر تشرين الثاني/ نوفمبر عام 1965، لاحظ مدير سجن تشانغي أن ليم تشين سيونغ الذي اعتاد إلقاء التحية عليه بدا صامتا على نحو غريب. وكان ليم ذات يوم عضوا في الجمعية التشريعية عن حزب العمل الشعبي وزعيم الجبهة الشيوعية المتحدة في الخمسينات والستينات. ثم اعتقل في عملية أمنية عام 1963. كان ليم يرتجف بشكل واضح، سرواله ممزق، وثيابه مهلهلة، وبدا وكأنه خرج لتوه من شجار عنيف. طلب نقله إلى قسم آخر من السجن، وطالب زملاؤه المحتجزون إجراء مقابلة معه بحضور مدير السجن وسمح لهم ذلك. تمتم ليم والانزعاج باد عليه: "سوف يضربوني ثانية، ويدسون لي السم.. إما أن أنهي حياتي بنفسي أو أقتل على أيديهم.. نعم خلافات أيديولوجية..". طلب ثانية تحويله إلى جناح آخر في السجن وكان له ما أراد.

مرض ليم في اليوم التالي ونقل أولا إلى مشفى السجن ثم إلى المشفى العام. في حوالي الساعة الثالثة صباحا شاهده أحد المخبرين قرب عربة طبية يبحث عن شيء ما. حين سأله، أجاب: أبحث عن سكين. في السادسة والربع صباحا استيقظ ليم وذهب إلى الحمام، برفقة حارس ومخبر انتظراه عند الباب. عندما لم يخرج بعد ثلاث دقائق، طرقا الباب. لم يكن ثمة جواب، فنظر الحارس من الغرفة الملاصقة وشاهد ليم متدليا من خزان الماء. كسر الباب وأسرع بإنزاله. استخدم ليم "بيجامته" لشنق نفسه. لكن الأطباء استطاعوا إنقاذ حياته.

كان الشيوعيون في المعتقل مرتبكين ومنقسمين على أنفسهم نتيجة ما أصابهم من نكسات – أولا نكسة أيلول/ سبتمبر عام 1962 حين خسروا الاستفتاء حول الوحدة الاندماجية مع ماليزيا؛ وثانيا، هزيمتهم في انتخابات أيلول/سبتمبر عام 1963، حين لم يفز حزبهم، الجبهة الاشتراكية، إلا بثلاثة عشر مقعدا من أصل 51 وبنسبة 33٪ من الأصوات، فكان بذلك ثاني أكبر حزب آنذاك. وبعد الانفصال

عن ماليزيا، شجب الدكتور لي سيو تشوه زعيم الجبهة الاشتراكية استقلال سنغافورة "المزيف". وكان قد خسر مقعده البرلماني في انتخابات عام 1963 ولم يكن عضوا البرلمان حين اجتمع في شهر كانون الأول/ ديسمبر عام 1965، لكنه أعلن بالنيابة عن الأعضاء الاشتراكيين أنهم سيقاطعون جلسات البرلمان. ثم أعلن بعد فترة وجيزة أن حزبه سوف يتخلى عن السياسة الدستورية "وينقل المعركة إلى الشوارع"، محاكيا بذلك جنون الثورة الثقافية في الصين التي كان يلتقط إشاراتها من راديو بكين. ومثلما نزل الحرس الأحمر إلى شوارع الصين، أمر لي سيو تشوه زمرة أنصاره الاشتراكيين بالخروج في مظاهرات في مراكز الباعة الجوالين والأسواق الليلية المتنقلة وحيثما تتجمع الحشود. وعلى شاكلة الحرس الأحمر، حملوا أيضا رايات وشعارات واشتبكوا مع الشرطة. واستطاع رجال الشرطة تفريق تجمعاتهم وتقديم المتظاهرين إلى القضاء بتهمة إثارة الشغب وإلحاق الأضرار بالممتلكات العامة.

وبدلا من كسب تأييد الرأي العام، أدت هذه التكتيكات إلى شق صفوف الجبهة الاشتراكية وتدميرها. ففي الأول كانون الثاني/ يناير عام 1966، أعلن زعيم المعارضة الاشتراكية في البرلمان استقالته، قائلا إن سنغافورة في واقع الأمر مستقلة وأن سياسات الجبهة خارجة عن السياق الوطني ولا تخدم سوى مصالح الشيوعية الدولية، لا الشعب السنغافوري. في اليوم الثاني جرده حزب الجبهة من عضويته وطرده، فرد بأن الجبهة الاشتراكية لم تنكث بعهد النظام الديمقراطي فحسب بل غدرت أيضا بالشعب الذي انتخبها. بعد أسبوع واحد، استقال نائبان عن الجبهة، نظرا لأن قيادة لي سيو تشوه أوصلت الجبهة إلى طريق مسدود، وأن من المغالطة اعتبار استقلال سنغافورة "مزيفا". بعد يومين، استقال عضو برلماني آخر من الجبهة، هو اس. تي. باني، وكان رهن الاعتقال آنذاك، ثم أعلن تخليه عن الشيوعية واعتزال العمل السياسي للأبد. كانت الجبهة الشيوعية المتحدة في فوضى عارمة.

لي سيو تشوه لم يجعل الجبهة الشيوعية المتحدة عقيمة تفتقد الفعالية فحسب بل استسلم وترك الساحة السياسية والدستورية عمليا لحزب العمل الشعبي. وكانت

تلك خطيئة باهظة الثمن منحت حزب العمل الشعبي سيطرة برلمانية مطلقة طيلة الثلاثين سنة اللاحقة.

استشعرت تغييرا جذريا في مواقف الشعب، فقد أدرك المواطنون أن سنغافورة تقف وحيدة وعليها الاعتماد على نفسها. سوف يرحل البريطانيون قريبا؛ وليس ثمة ود من جانب الماليزيين؛ في حين يتمنى الإندونيسيون تدميرنا. لم تعد السياسة الآن قضية تجمعات حاشدة وتظاهرات غاضبة بل أصبحت مسألة حياة أو موت، ويعرف كل الصينيين القول الشائع: السمك الكبير يأكل السمك الصغير، وسنغافورة كانت سمكة صغيرة. الناس يشعرون بالقلق على حياتهم ووجودهم، ولم يختبروا ويجربوا سوى حزب العمل الشعبي الذي امتلك الخبرة الضرورية لقيادتهم وإنقاذهم من المهالك.

في الانتخابات الفرعية التي أجريت في بوكيت ميراه في كانون الثاني/ يناير 1966، فاز حزب العمل الشعبي بأغلبية ساحقة بلغت 7 آلاف من أصل 11 ألف صوت. ولم يتجاوز تعداد أوراق الاقتراع البيضاء التي طالبت الجبهة الاشتراكية أنصارها باستخدامها 400 صوت. فزنا على التوالي بستة انتخابات فرعية أخرى بالتزكية، لشغل مقاعد أعضاء الجبهة المستقيلين، وأدخلنا إلى معترك الحياة السياسية نوابا برلمانيين أفضل كفاءة وتأهيلا، كان العديد منهم من خريجي جامعة نانيانغ (التي تدرس بالصينية)، وأسهموا جميعا في دفع الناطقين بالصينية إلى مركز الحياة السياسية في سنغافورة.

في كانون ثاني/ يناير 1968، وبعد فترة وجيزة من إعلان البريطانيين القرار بسحب قواتهم، دعوت إلى انتخابات عامة قاطعتها الجبهة الاشتراكية. كان ذلك بمثابة خطأ كبير آخر أبعدها عن البرلمان إلى الأبد. أعيد انتخابنا بالتزكية في 51 دائرة انتخابية، وفزنا بالمقاعد السبعة الباقية بأغلبية تجاوزت 80 ٪ من مجموع الأصوات الانتخابية الصحيحة. بدا مستقبل سنغافورة حالكا آنذاك لدرجة أن أحزاب المعارضة أخلت الساحة السياسية وتركتنا وحدنا في الميدان. لكنني بعد الفوز بكل المقاعد، بذلت قصارى جهدي لتوسيع قاعدة الدعم الذي تلقيناه والامتداد على أعرض مساحة ممكنة، وقررت أن أترك المعارضة حبيسة أقصى

اليمين أو اليسار. توجب علينا أن نحرص على عدم إساءة استخدام السلطة المطلقة التي منحها لنا الشعب. وكنت على ثقة أكيدة بأننا لو بقينا مخلصين للشعب ومؤمنين به فسوف نكون قادرين على دفعه إلى الأمام معنا، مهما بدت سياساتنا صارمة وبغيضة.

من موقع المناخ السياسي السائد في سنغافورة في التسعينات، يستحيل تصور السطوة السيكولوجية التي مارسها الشيوعيون على الناطقين بالصينية في ماليزيا وسنغافورة في الخمسينات والستينات. فقد جعلوا الشعب يؤمن أن ما حدث في الصين سوف يحدث أيضا في ماليزيا، وأن الشيوعية موجة المستقبل التي تدفن من يعارضها في غياهب التاريخ. كان المتشددون من أتباعهم يشكلون من 20 إلى 30٪ من مجموع الناخبين الذين لم نستطع استمالتهم إلى طرفنا لسنوات طويلة، رغم الفوائد الاقتصادية التي منحناها لهم على امتداد سنوات العقد التالي.

قمنا بصياغة وتشكيل استراتيجياتنا وتكتيكاتنا السياسية خلال فترة النضال الذي خضناه كحزب معارضة بين عامي 1954 و 1959، وحين أصبحنا في الحكم بين عامي 1959 و 1965. الطرائق القاسية والحاذقة التي اتبعها الشيوعيون الذين لم يستسلموا، والأساليب الطائفية المماثلة في وحشيتها التي مارستها المنظمة الوطنية للملايو المتحدة، كانت بمثابة عبر ودروس لا تنسى في الصراع السياسي الداخلي. وكانت حرب الشوارع معهم أشبه ما تكون بمعركة طاحنة لا تستخدم فيها أسلحة ولا تحكمها قواعد ولا يترك المنتصر فيها للمهزوم فضلة. علمتنا تلك المعارك أن لا نترك لخصومنا "رهائن" كي لا يدمرونا تماما، فحتى بعد أن كسرنا شوكة الشيوعيين في الجبهة المتحدة، كان لا بد من أن نحسب حسابا لممارسة نشاطهم السري تحت الأرض. فلربما يلجئون في أي وقت إلى العنف أو إلى إعادة بناء تنظيماتهم التخريبية خلف واجهة مسالمة، أو إلى كلا الأمرين معا. لذلك تابعنا التقارير الاستخباراتية الأسبوعية من إدارة الأمن الداخلي التي أبقتنا متيقظين، نراقب نشاطهم في سنغافورة ونتابع الشبكات السرية التي تربطهم بالجماعات المسلحة في شبه الجزيرة الماليزية.

بعد تحييد حزب الجبهة الاشتراكية وإخراجه من الساحة السياسية، لجأ الشيوعيون إلى العنف والإرهاب من جديد. عاودوا الظهور تحت اسم جبهة التحرير الوطنية الملاوية (MNLF) التابعة للحزب الشيوعي الماليزي (MCP). في السبعينات فجر الشيوعيون عدة قنابل في جورونغ وتشانغي، وكان من بين القتلى ابنة أحد الجنود البريطانيين العاملين في سنغافورة وهي طفلة في السادسة من عمرها.

بحلول السبعينات تقلص عددهم إلى ألفين من مقاتلي حرب العصابات على الطرف التايلندي من الحدود مع ماليزيا، إضافة إلى بضع مئات تبعثروا في غابات شبه الجزيرة الماليزية، وبعض الفرق الإرهابية في المدن. السؤال الذي يطرح نفسه في هذا السياق هو: هل كان بمقدورنا هزيمتهم لو سمحنا لهم بالمثول أمام المحاكم وحظرنا اعتقالهم بدون محاكمة؟ أشك في ذلك، إذ لم يجرؤ أحد على مهاجمتهم علنا، ناهيك عن القيام بذلك في محاكمة مفتوحة. ثم إن الآلاف منهم كانوا محتجزين في معسكرات اعتقال في ماليزيا والمئات في سنغافورة، بينما طرد البريطانيون الآلاف منهم إلى الصين في الأربعينات والخمسينات.

كان ليم تشين سيونغ واحدا من الذين لم تطردهم السلطات البريطانية، وكانت محاولة انتحاره بمثابة الثمن الذي دفعه حين خذلته الشيوعية، على حد قول مدير السجن في إفادته المفصلة عام 1965 خلال محاكمة اثنين من أعضاء الجبهة الاشتراكية يعملان في صحيفة الحزب الناطقة باللغة الصينية. حيث وجهت إليهما تهمة التحريض على الفتنة في مقالة لهما حول محاولة "طغمة حزب العمل الشعبي قتل الرفيق ليم تشين سيونغ". استدعى محامي الدفاع العديد من الشهود الزور بهدف إثبات الادعاء السخيف بأن ثمة مؤامرة لقتل ليم في المشفى العام، وقد أدانت المحكمة كليهما.

في شهر تموز/ يوليو عام 1966، وبعد ثلاث سنوات ونصف من محاولة انتحاره، طلب ليم مقابلتي. لم أكن قد اجتمعت به منذ أن تزعم انشقاق الجبهة الاشتراكية عن حزب العمل الشعبي في حزيران/ يونيو عام 1961. حين وصل إلى مقر إقامتي الرسمي في سري تيماسيك مساء 23 تموز/ يوليو، بدا شخصا محبطا منكسرا، لكن متحررا من أوهامه. قرر أن يعتزل السياسة نهائيا ويسافر إلى لندن للدراسة،

برفقة صديقته ورفيقته في المعتقل، وهي عاملة نقابية سابقة كانت في الخمسينات عضوا في نقابة عمال المصانع والمتاجر في سنغافورة، تم إطلاق سراحها قبل فترة وجيزة. وافقت فورا وتمنيت له حظا سعيدا في حياته الجديدة في لندن. لقد ضيع أفضل سنوات عمره وتملكه شعور بالاشمئزاز من رفاق الماضي، وإحساس بالمرارة لرفضهم مواجهة الحقيقة بغباء وعناد.

في رسالة مفتوحة وجهها إلى لي سيو تشوه، كتب ليم: "لقد فقدت ثقتي تماما بالحركة الشيوعية العالمية" ثم استقال من كافة مناصبه في الجبهة الاشتراكية. أدان لي فورا رفيقه ليم، واعتبره "جبانا وخائنا ومرتدا وقحا"، وفصله من الحزب. وكان طرد ليم بتلك الطريقة المهينة من الحزب الذي أسسه المسمار الأخير في نعش الجبهة الاشتراكية كقوة سياسية في سنغافورة.

عاد ليم إلى سنغافورة بعد أكثر من عقد من السنين قضاها في بريطانيا. لم نجتمع ثانية، لكننا تبادلنا بطاقات التهنئة في أعياد رأس السنة الجديدة. وعندما توفي عام 1996، سامحه رفاقه القدامى، ورغم إدانته بوصفه "جبانا وخائنا ومرتدا وقحا"، إلا أن مئات الشيوعيين السابقين ومؤيديهم حضروا مراسم تشييعه، حيث امتدح باعتباره "بطلا للشعب والأمة". وفي احتفال آخر بذكرى وفاته تجمع خمسمائة من مؤيديه وأنصاره في كوالالمبور، لا لتكريمه بل لإطلاع العالم على أنهم ما زالوا على إيمانهم القوي والثابت بالشيوعية. كان ليم أكثر حكمة باعترافه السابق بأن الشيوعية قضية خاسرة. مع ذلك عبرت في رسالة عزاء مفتوحة إلى أرملته عن احترامي لشخصه ولإخلاصه وتفانيه للمبدأ الذي آمن به.

خسر الشيوعيون معركة سنغافورة وماليزيا قبل انهيار الشيوعية في الاتحاد السوفييتي وقبل تخلي الصين عنهم في الثمانينات. ناشط شيوعي واحد ظل متشبثا بمبدئه بعد أكثر من عشرين سنة قضاها في المعتقل – تشيا ثاي بوه، الشيوعي المؤمن الذي رفض التخلي عن عقيدته رغم انهيار الشيوعية في كافة أرجاء العالم. كان تشيا رجلا ثابت العزم، عنيدا في التمسك بقناعاته المضللة. ورغم أنه كان عضوا في الحزب الشيوعي الماليزي وأكدت عضويته إدارة الأمن الداخلي من خلال

شهادات الكثير من أعضاء الحزب الشيوعي الماليزي أنفسهم، بمن فيهم اثنين من رؤسائه، إلا أنه أنكر بشدة أية صلات بالشيوعية أو أي تعاطف معها.

أطلق سراح تشيا عام 1989، ووضع تحت الإقامة الجبرية في جزيرة سينتوسا ( وهي عبارة عن منتجع سياحي)، حيث عمل مترجما لبعض الوقت، ثم منح حريته كاملة عام 1998. لم يستطع تشيا تقبل حقيقة أن رؤيته للمستقبل كانت خاطئة، وتابع إنكاره أية صلات مع الشيوعية والشيوعيين، ولجأ أخيرا إلى ابتزاز أجهزة الإعلام الغربية بعواطف حقوق الإنسان. وبرغم ضغط أجهزة الإعلام هذه، فقد منع اعتقاله كوادر الشيوعيين من إعادة تفعيل مبادئهم تحت ستار ممارسة حقوقهم الديمقراطية. لقد كان الشيوعيون خصما مرعبا، وكان علينا الحفاظ على تصميمنا وثباتنا في معركة كسر الإرادات تلك.

❧❧

يجري تذكيرنا من حين لآخر بحقيقة أن الشيوعيين لا يكلون ولا يستسلمون أبدا. وبما أن التعليم في المدارس السنغافورية تحول من اللغة الصينية إلى الإنكليزية، نضب المعين الذي طالما نهل الشيوعيون منه لتجنيد المتطوعين من ذوي الخلفية الثقافية الصينية، فحاولوا جاهدين تجنيد أعضاء جدد يتمتعون بخلفية ثقافية إنكليزية. لكن خبرتنا بدهائهم وصلاتهم ومهارتهم في ابتداع أساليب جديدة للمناورة والتسلل بين الصفوف، جعلتنا مصممين على عدم منحهم أية فرصة للظهور ثانية وإعادة بناء تنظيماتهم، خصوصا بين نقابات العمال. إن قدرتهم على اختراق أية منظمة بكادر من الناشطين المؤثرين، وبالتالي السيطرة عليها من الداخل، كانت مخيفة بالفعل.

هذا تحديدا ما قامت به مجموعة صغيرة من الناشطين المتعاطفين مع الفكر الماركسي عام 1985، حيث استغلت خلفيتها الثقافية الإنكليزية لكتابة مقالات في "المطرقة" جريدة "حزب الشغيلة"، وساعدت على إدارتها من وراء الكواليس. رفضت المجموعة تسلم مسؤولية إصدار الجريدة علنا رغم أن الحزب طلب ذلك من أفرادها، الأمر الذي أثار شكوك إدارة الأمن الداخلي. ضمت المجموعة بعض خريجي جامعة سنغافورة المرتبطين بتان واه بيو، وهو

طالب ناشط شيوعي التوجه هرب إلى لندن عام 1976. أما بقية أفراد الجماعة فتوجهوا إلى الصين للعمل في الإذاعة السرية التي يديرها الحزب الشيوعي الماليزي. واعتبرت إدارة الأمن الداخلي هؤلاء الناشطين من ذوي التوجهات الماركسية والخلفية الثقافية الإنكليزية بداية لمشكلة أمنية، واقترحت اعتقالهم عام 1987. وافقت على الاقتراح، إذ لم أشأ أن تعمد حفنة من الكوادر المتعاطفة مع الشيوعية، بمن فيهم تان الذي كانت لدينا أدلة دامغة على ارتباطه بالحزب الشيوعي الماليزي، إعادة بناء نفوذهم وتأثيرهم باستغلال براءة عدد من الناشطين الساخطين. المفارقة أن جبهتهم الموحدة الجديدة ضمت كاثوليكيا تخلى عن هدفه في أن يصبح كاهنا واختار العبث بأفكار لاهوت التحرير!

التجربة المريرة التي عاشتها سنغافورة نتيجة التخريب الشيوعي وتسلل كوادره إلى مواقع السلطة دفعت بإدارة الأمن الداخلي إلى التزام الحيطة والحذر تجاه أية محاولة خفية لاختراق المنظمات والهيئات، خصوصا نقابات العمال والجمعيات التقليدية. ولجعل استغلال الهيئات غير السياسية أمرا صعبا ومنيعا على الشيوعيين، طالبنا كل من يدخل ساحة المعترك السياسي أن يلجها بطرقها الشرعية، أي عن طريق تشكيل حزب سياسي يجبر أعضاءه على الظهور إلى العلن ويجعل مراقبتهم أكثر سهولة. هكذا استطعنا منع اختراق الشيوعيين لنقابات العمال وأبعدنا نفوذهم وتأثيرهم عن مؤسساتنا الاجتماعية والثقافية والتجارية. أحد الأسباب الهامة التي دفعتنا إلى منع فلول الكوادر الشيوعية في تايلند من العودة إلى الظهور دون تسوية أوضاعهم مع إدارة الأمن الداخلي، كمن في منعهم من نقل مهاراتهم في الاختراق والتخريب إلى الجيل الجديد من الناشطين الذين تلقوا تعليمهم بالإنكليزية.

❦❦

أبرز القادة الشيوعيين الذين سمحنا لهم بالعودة من الصين إلى سنغافورة كان ايو تشوب يب، صديق كينغ سوي القديم وزميل دراسته في كلية رافلز. التقاه سوي في عدة مناسبات خلال زياراته للصين في نهاية الثمانينات، وكان على قناعة أكيدة بأنه تخلى نهائيا عن الشيوعية. سألني سوي إن كنت سأسمح لتشوب يب

بالعودة، فأجبت بالإيجاب. وفي عام 1989 رجع يب إلى سنغافورة مع زوجته وابنتيه. بعد ذلك بفترة وجيزة طلب بي. في. شارما العودة من الصين أيضا، حيث عاش منذ قرار نفيه. كان شارما رئيس نقابة المعلمين، وكان قد اعتقل عام 1951، في نفس فترة اعتقال ديفان ناير وصمد إسماعيل، ثم تم ترحيله إلى موطنه الأصلي في الهند. سافر شارما من الهند إلى الصين ثم عاد مع زوجته وأطفاله إلى سنغافورة.

كان إيو تشوي يب الرئيس المباشر في الحزب الشيوعي الماليزي لفانغ تشوانغ بي، زعيم الشيوعيين في سنغافورة. التقيته مرة في الخمسينات وأطلقت عليه لقب المفوض، اختصارا "للمفوض الشيوعي السامي". في منتصف التسعينات، طلب تشوي يب، عن طريق كينغ سوي، السماح لابن "المفوض" بالعمل في سنغافورة فوافقت، بعد أن أكد كينغ سوي أنه لا يشكل خطورة أمنية. حقق ضابط في مكتب الأمن الداخلي مع الشاب وتبين أنه ليس شيوعيا. ولد الشاب عام 1965 في جزر رياو حيث اختبأ والده بعد هربه من سنغافورة عام 1962. ثم أرسله إلى الصين عندما كان في الخامسة من عمره، فنشأ هناك وتابع تعليمه في مدارس تشانغشا بمقاطعة هونان، حيث أقام الحزب الشيوعي الماليزي محطته الإذاعية المعروفة باسم "صوت الثورة الماليزية". بعد ذلك التحق بقسم الهندسة في جامعة كوينغهوا، إحدى أفضل جامعات الصين، وارتأى هو ووالده أن مستقبلا أفضل ينتظره في سنغافورة لا الصين. فعاد في شهر تشرين الثاني/ نوفمبر عام 1990 ليعمل، بوساطة من كينغ سوي، مهندسا في إحدى الشركات المرتبطة بالحكومة. بعد وصول ابنه إلى سنغافورة، أرسل لي "المفوض" رسالة عبر صحافي سنغافوري – صيني "يسعى فيها إلى المصالحة"، مرفقة بشريط فيديو وثائقي يحمل عنوان "التسوية السلمية المشرفة". كان الشريط نموذجا نمطيا لدعاية الحزب الشيوعي الماليزي: دعا الاستسلام وإلقاء السلاح "تسوية سلمية مشرفة". شاهدت "المفوض" في الشريط، ببزة عسكرية ونجمة حمراء تلتمع على قبعته وهو يتحدث إلى رجاله حول نجاح محادثات السلام، ثم جاء زعيم الحزب الشيوعي الماليزي تشين بينغ إلى المعسكر لحضور حفلة موسيقية رديئة. بعد ذلك، ألقى "المفوض" خطابا حماسيا قاطع نفسه مرارا فيه لإتاحة المجال للتصفيق، فأوقفت جهاز الفيديو.

بعث "المفوض" برسالة أخرى حول عودته إلى سنغافورة، فأجبته في شهر آذار/ مارس 1992 بأني لم أعد رئيسا للحكومة لكني أعرف أن السياسة المتبعة لا تتعامل مع الحزب الشيوعي الماليزي كمجموعة، وإن على أي عضو يود العودة إلى سنغافورة قطع صلاته بالحزب، والكشف عن كافة نشاطاته السابقة وإقناع إدارة الأمن الداخلي بأنه قام بذلك فعلا. وأضفت بأن تلك هي الشروط التي سمحت الحكومة على أساسها بعودة رئيسه الحزبي تشوي يب من الصين.

رد المفوض فورا للتعبير عن خيبة أمله، إذ وجد الشروط غير مقبولة وأقفلت القضية على هذا النحو. لكن نهايته جاءت إثر إعلان وقف عصيانه المسلح والتوقيع على اتفاقية بهذا الشأن مع ممثل الحكومة الماليزية في هادياي جنوب تايلند. وقد سمحت الحكومة التايلندية للمفوض وأتباعه بالإقامة في منطقة مجاورة أطلق عليها اسم "قرية السلام".

برغم ذلك، عاد خمسة عشر أو عشرون رجلا من أتباع "المفوض" بصمت وأعطوا تقريرا كاملا عن نشاطاتهم السابقة إلى إدارة الأمن الداخلي، وعاشوا حياة جديدة في سنغافورة. وعلى شاكلة ايو تشوي يب وشارما وابن المفوض، شعر هؤلاء أيضا أنهم سيكونون أفضل حالا هنا، لا في الصين أو في تايلند.

عندما وصلت إلى بكين في شهر آب/ أغسطس 1995، سلمني السفير السنغافوري رسالة من "المفوض" يطلب فيها مقابلتي. لقاؤنا الأول جرى عام 1958، عندما كنت مجرد عضو في البرلمان وطلب عن طريق مبعوث خاص الاجتماع بي، قابلته سرا في شارع مجاور للجمعية التشريعية وأدخلته إحدى غرف الاجتماعات، حيث أكد لي دعم الشيوعيين ورغبتهم في التعاون مع حزب العمل الشعبي. طلبت دليلا يثبت كونه المسؤول عن منظمة الحزب الشيوعي الماليزي في سنغافورة، فأجاب بأن علي الوثوق بكلامه، اقترحت عليه تأكيد مصداقيته بإقالة أحد أعضاء المجلس البلدي عن حزب الشغيلة كنت على قناعة بأنه ناشط شيوعي. وافق وطلب مهلة. بعد بضعة أسابيع استقال العضو المذكور. كان ذلك استعراضا مؤثرا لقدراته في السيطرة على أتباعه حتى حين كان ملاحقا من قبل الشرطة. اجتمعنا لاحقا في ثلاث مناسبات قبل أن أشكل الحكومة. كان آخرها في الحادي عشر

من أيار/ مايو 1961، حين كنت رئيسا للوزارة، ووعد بتقديم الدعم والتعاون إن أفسحت مجالا أوسع أمام الشيوعيين لتنظيم صفوفهم. من نافل القول أني لم أتعهد بالقيام بذلك، وهذا ما دفعه إلى إصدار أوامره إلى منظمة الجبهة المتحدة بإسقاط حكومة حزب العمل الشعبي قبل أن يهرب ويختفي.

جرى لقاؤنا الأخير في شقة غير مفروشة في إحدى أبنية هيئة الإسكان والتنمية. لم يكن البناء قد اكتمل بعد - كانت شمعة واحدة تضيء الشقة. أما اليوم فاستقبلته في التاسعة صباحا يوم 23 آب/ أغسطس في دياواويوتاي، المقر الحكومي لكبار ضيوف جمهورية الصين الشعبية. تساءلت هل كان يلحظ المفارقة في الوضع القائم، حيث يجري تكريمي في بكين ضيفا عزيزا على الحكومة الصينية والحزب الشيوعي الصيني، المصدر الذي استلهم منه النضال طيلة حياته.

أصبح المفوض أكبر سنا وأكثر ترهلا. اختفت كل تلك الملامح الهزيلة الكالحة، وتلك النظرة الجوفاء لثوري جائع وغاضب وملاحق خرج لتوه من مخبئه تحت الأرض. قدم لي في لقائنا الأخير "جعة" رديئة ساخنة؛ في حين عرضت عليه الآن نخبة من أفضل أنواع البيرة والنبيذ والموتاي. شكرني وقال إنه لأسباب صحية يفضل قدحا من الشاي الصيني. تبادلنا الحديث بالصينية (الماندرين)، وأطرى طلاقتي بها. بادلته الإطراء على طلاقته بالإنكليزية، ثم شكرني على السماح لابنه بالعمل في سنغافورة عام 1990. كانت تشو حاضرة معنا وكذلك سكرتيري الشخصي آلان تشان، ووافق المفوض على تسجيل حوارنا.

تحدث وكأنه لا يزال يحتفظ بموقعه في الخمسينات، وقال إنه يريد مناقشة الشروط لعودته وحوالي ثلاثين من رفاقه إلى سنغافورة. في البدء استخدم الأسلوب الودي، فمن واجبي حل المشاكل القديمة. وباعتبار أن الحزب الشيوعي الماليزي وحزب العمل الشعبي تصادقا ذات يوم، ألا يمكن أن تعود الصداقة ثانية؟ أجبت نعم، لكن كأفراد. طالب بوجوب التعامل مع أتباعه بشيء من العدالة، وأن من غير الإنصاف منعه من العودة إلى سنغافورة. قلت إن باستطاعته العودة، شرط أن يسوي أوضاعه مع إدارة الأمن الداخلي أولا، ويثبت أنه قطع علاقاته مع الحزب الشيوعي الماليزي.

عندما فشل الأسلوب اللطيف، تحدث بحدة وذكرني بأنه كان المسؤول عن سلامتي الشخصية وأنه فعل الكثير لحمايتي. أجبت أن تلك مخاطرة توجب علي ركوبها؛ نعم، كان بمقدور أتباعه قتلي لكن الثمن سيكون غاليا. ثم أني كنت منصفا حين حذرته في خطاب علني بضرورة ترك ماليزيا قبل عيد استقلالها (أيلول/ سبتمبر عام 1963)، لأن الماليزيين بعد ذلك التاريخ سيتولون شؤون الأمن في بلادهم.

قال إن الفرع الخاص المسؤول عن الأمن في ماليزيا دعاه للعودة إلى البلاد، فلم لا أكون على الدرجة نفسها من الكرم؟ قلت له إن السبب واضح: لا يستطيع الحزب الشيوعي الماليزي استعادة قاعدته الشعبية الملاوية، على عكس القاعدة الشعبية الصينية في سنغافورة. اقترحت عليه قبول عرض الحكومة الماليزية، ولم يجد في ذلك تسلية ولا سلوان.

عندما سألته كيف عرف بقدومي إلى الصين، أجاب إن ذلك كان مصادفة بحتة، إذ كان يزور عمه وعلم بخبر زيارتي من التلفاز. لم أصدقه. فقد سلم مسؤول متقاعد في وزارة الخارجية الصينية رسالته إلى سفيرنا، وكان لا بد أن أحد الرفاق الصينيين أخبره بزيارتي فانتظر وصولي. كما أنكر أقوال ليم تشين سيونغ أمام إدارة الأمن الداخلي وكشفه عن أنه قابله شخصيا بعد لقائنا الأخير عام 1961، وأصدر إليه أوامر محددة بتدمير حزب العمل الشعبي وإسقاط الحكومة.

قبل مغادرته، أخرج كاميرا من جيبه وعرض التقاط صور معي ومع زوجتي. كنت سعيدا بالاحتفاظ بذكرى عن ذلك الزعيم الغامض الذي قضى جزءا كبيرا من حياته تحت الأرض، وكان قادرا على توجيه أتباعه على السطح وفي الواجهة بطاقة تحكم مطلقة من مخبئه في سنغافورة. كان ذات يوم قادرا على بث الرعب والخوف في داخلي. لكنه حين تجرد عن غموض العالم السري، بدا عجوزا مسالما لا يؤذي أحدا.

فشل الشيوعيون، بالرغم من قسوة أساليبهم المؤسسة على مبدأ الغاية تبرر الوسيلة، لكن ليس قبل أن يدمروا العديد ممن وقفوا ضدهم أو انضموا إليهم ثم اكتشفوا لاحقا أن الشيوعية قضية خاسرة.

## – 9 –
## تبني الوسطية منهجا

فاز حزب العمل الشعبي بعشرة انتخابات عامة على التوالي، بدءا من عام 1959 وعلى امتداد أربعين سنة. ولم يصب طيلة تلك الفترة بشيء من الوهن أو الترهل. كيف استطعنا تحقيق ذلك وقد دخلنا في صدامات مرعبة مع الشيوعيين أولا، ومع الاشتراكيين الملاويين لاحقا، بين عامي 1959 و 1965؛ ثم دهمتنا فور حصولنا على الاستقلال تهديدات ومخاطر هائلة، حيث جابهتنا إندونيسيا وأصرت ماليزيا على تجاهلنا وتجاوزنا. السر يكمن في أن مسلسل الأحداث هذا نجح في إقامة وتعزيز روابط الثقة بين الحرس القديم من زعماء حزب العمل الشعبي وبين ذلك الجيل من الناخبين.

أما نقادنا فعلى قناعة أكيدة من أننا بقينا في السلطة طيلة تلك الفترة لأننا تعاملنا بقسوة مع معارضينا. لكن ذلك تبسيط مشوه للحقيقة، فلو أقدمنا فعلا على خيانة الثقة التي أولاها الشعب لنا لكان بمقدور الناخبين رفضنا وإقصاؤنا عن السلطة. الحقيقة أننا استطعنا قيادة شعب سنغافورة خارج مهاوي اليأس في الستينات وأدخلناه عهدا غير مسبوق من النمو والتطور؛ كما استطعنا استغلال مناخ التوسع العالمي في مجالات الاستثمار والتجارة للانتقال بسنغافورة خلال جيل واحد من معايير العالم الثالث إلى العالم الأول.

تعلمنا دروسا كثيرة حتى من الشيوعيين، ألد أعدائنا. اليوم، يتجول زعماء المعارضة في طول البلاد وعرضها، يعاينون الدوائر الانتخابية التي يحتمل أن يحققوا فيها نجاحا، معتمدين على استجابة الناس العاديين لبرامجهم ومدى تقبلهم للنشرات الانتخابية التي يوزعونها، سواء في مراكز الباعة الجوالين أو في المقاهي أو المطاعم أو محلات السوبر ماركت. لم أكن أؤمن أبدا بهذا الأسلوب. حين كنت أقارع خصومي الشيوعيين في العديد من المواجهات المؤسفة في الماضي، تعلمت منهم أن للمشاعر والمناخ العام أهمية بالغة، لكن العامل الحاسم في أية انتخابات يكمن في

إيجاد بنية مؤسسية وشبكات تنظيمية قادرة على حشد التأييد. حين كنا نذهب إلى المناطق الخاضعة لسيطرة الشيوعيين، نجد أنفسنا عاجزين عن الحركة في أغلب الأحوال. فقد تمتع الناشطون الشيوعيون بقدرة فاعلة على تجميع كافة اللاعبين الأساسيين – مثل القادة النقابيين ورؤساء جمعيات تجار التجزئة والباعة المتجولين ومنظمات خريجي الجامعات والطوائف والجماعات – في الدوائر الانتخابية ضمن شبكات اقتنع أفرادها أنهم جزء من فريق عمل ناجح ومؤهل للفوز. لم نكن قادرين على إحراز تقدم يذكر في دوائرهم برغم كل الجهود المضنية التي بذلناها في فترة الانتخابات. ولم يكن ثمة طريقة أخرى لمقاومة سيطرتهم على الشارع إلا بالانطلاق من الأرضية نفسها والعمل لسنوات طويلة خلال الفترات الفاصلة بين الانتخابات.

في سبيل منافسة الجمعيات والنقابات المؤيدة للشيوعيين، التي كانت تنظم دروسا مسائية لتطوير الإمكانات الذاتية، شكلنا "جمعية الشعب" (Peoples Association) التي ضمت في عضويتها التأسيسية العديد من الجماعات المحلية، وغرف التجارة، والنوادي الترفيهية، والفرق المهتمة بالنشاطات الاجتماعية والفنية. قدمت الجمعية النصح والإرشاد في أكثر من مائة مركز اجتماعي تابع لها، إضافة إلى الكثير من الخدمات كدروس محو الأمية باللغتين الصينية والإنكليزية، ودورات في الخياطة والطهي وإصلاح السيارات والمعدات الكهربائية وأجهزة الراديو والتلفزيون. ومن خلال التنافس مع الجمعيات الشيوعية والتفوق عليها، استطعنا تدريجيا استعادة جزء من القاعدة الشعبية التي عملوا على تهيئتها قبل السيطرة عليها.

في الجولات الانتخابية التي قمت بها عامي 1962 و 1963، جمعت الناشطين من الزعماء المحليين ورؤساء الجمعيات في مختلف القرى والبلدات الصغيرة المنتشرة في كافة أرجاء الجزيرة، وشكلت منهم لجان "استقبال" لمناقشة سبل تحسين الطرق وإنارة الشوارع وأنابيب المياه وشبكات الصرف الصحي لتخفيف آثار الفيضانات. وبعد زياراتي، كانت فرق العمل تتابع تنفيذ المشاريع وتقدم الاعتمادات المالية لإنجازها.

عندما كانت سنغافورة جزءا من ماليزيا، شكلنا "لجان النوايا الطيبة"، بعد أحداث الشغب والصدامات العرقية عام 1964، بهدف منع تدهور العلاقات العرقية ووصولها درجة الانفجار. كان معظم أعضاء اللجان من زعماء القواعد الشعبية لمختلف الطوائف والمجتمعات المحلية في مناطقهم.

اعتمدت على الأعضاء الأكثر نشاطا وتميزا في "لجان الاستقبال" و"لجان النوايا الطيبة" لتشكيل "لجان إدارة المراكز الاجتماعية" و"لجان المواطنين الاستشارية". اختصت لجان إدارة المراكز الاجتماعية بتنظيم النشاطات الترفيهية والتعليمية وغيرها، في حين كانت لجان المواطنين الاستشارية مهتمة بمشاريع التنمية المحلية والأشغال العامة مستفيدة من اعتمادات خاصة قدمناها. كما عملت هذه اللجان على جمع تمويلاتها الذاتية لتقديم مساعدات الرعاية الاجتماعية والمنح الدراسية للمحتاجين.

شعر الزعماء المحليون آنذاك بالحرج، بل بالخوف، من الارتباط علنا مع حزب سياسي محدد. كانوا يفضلون الارتباط بالحكومة، وهذا أحد مظاهر التركة الثقيلة التي خلفتها الحقبة الاستعمارية، خصوصا خلال سنوات الطوارئ التي كان الشيوعيون ناشطين فيها، بحيث يستتبع أي ارتباط بحزب سياسي مناوئ للحزب الشيوعي الماليزي ردود فعل انتقامية. لكننا استطعنا حشد تأييد طيف واسع من الزعماء الذين يتمتعون باحترام كبير في مجتمعاتهم المحلية عبر إيجاد مؤسسات شبه حكومية كلجان الإدارة ولجان المواطنين الاستشارية. تعاون هؤلاء مع نواب البرلمان بين الانتخابات وخلالها، وانتقل نفوذهم ودعمهم إلى الناخبين، رغم أن بعضهم بقي على الحياد ولم يسهم بشكل فاعل في الحملات الانتخابية.

في فترة لاحقة، وبعد انتقال المواطنين إلى شقق هيئة الإسكان والتنمية في المجمعات الطابقية المرتفعة، شكلنا "لجان السكان" التي أشرف كل منها على حي مؤلف من 6 إلى 10 مجمعات سكنية. ساعد ذلك على زيادة التفاعل بين الزعماء وسكان هذه المجمعات، بحيث ترتبط المدن الجديدة التي تضم أبنية هيئة الإسكان والتنمية بشبكة من المنظمات ترتقي من "لجان السكان" إلى "لجان الإدارة" إلى "لجان المواطنين الاستشارية"، وصولا إلى مكتب رئيس مجلس الوزراء

الذي يشكل مركز الجملة العصبية التنظيمية. واليوم حين يقوم زعماء المعارضة بجولاتهم الانتخابية فإنهم يعبرون مناطق أحسن حزب العمل الشعبي رعايتها واستثمارها، رغم أن هنالك بالطبع العديد من الأصوات الانتخابية "العائمة" التي لم يحسم أصحابها أمرهم بعد. لكن هناك أيضا قاعدة صلبة من الزعماء المحليين الذين يدركون تماما أن نوابهم البرلمانيين عن حزب العمل الشعبي، الذين تدعمهم الحكومة، سوف يهتمون بهم ويلبون احتياجاتهم، سواء عند الانتخابات أو في الفترات الفاصلة بينها.

نقطة التحول كانت الانتخابات العامة سنة 1968، بعد فترة وجيزة من إعلان البريطانيين عن نيتهم بسحب قواتهم. فزنا وقتها بجميع المقاعد الانتخابية بأغلبية ساحقة. وبحلول عام 1972، تنفس المواطنون الصعداء وأسعدهم نجاحنا في تحقيق ما يشبه المعجزة. فبرغم انسحاب القوات البريطانية وخسارة 20٪ من إجمالي دخلنا المحلي، وحوالي 50 ألف وظيفة، كانت نسبة النمو الاقتصادي مرتفعة ونسبة البطالة منخفضة، لأن الشركات الأمريكية متعددة الجنسية خلقت آلاف فرص العمل في الصناعات الكهربائية والإلكترونية. وحين دعوت إلى إجراء انتخابات في أيلول/ سبتمبر 1972، للتنافس على 57 من أصل 65 مقعدا، فزنا بها جميعا بعد أن نلنا 70٪ من الأصوات.

كررنا ذلك النجاح الساحق عام 1976، حيث فزنا بـ 37 مقعدا إضافة إلى 38 مقعدا جرى التنافس عليها. التقدم الذي حققناه والمكانة التي حظي بها زعماء حزب العمل الشعبي جعلا مهمة المعارضة أكثر صعوبة. فثقة المواطنين التامة بقادة الحزب جعلتهم غير مهتمين بوجود معارضة أصلا، وانصب جل اهتمامهم على متابعة النمو الاقتصادي، والانتقال من الأكواخ إلى بيوت جديدة يشترونها بالأموال التي حصلوا عليها نتيجة زيادة الدخل والوظائف مرتفعة الأجر، وإرسال أبنائهم إلى مدارس أفضل كنا نقوم ببنائها. كان الجميع يتمتعون بارتفاع المد الاقتصادي الذي قادنا إلى النجاح الساحق للمرة الرابعة في انتخابات عام 1980. حيث فزنا أيضا بـ37 مقعدا دون منافسة، وبباقي المقاعد الـ 38 التي جرى الاقتراع عليها بنسبة 77,5٪ من الأصوات.

معظم زعماء المعارضة غير الشيوعية، الذين ظهروا على الساحة السياسية لملء الفراغ الذي خلفه الشيوعيون، كانوا عموما من النوع الانتهازي. فخلال الحملات الانتخابية، طرحوا برامج تجتذب أتباعهم المتعاطفين مع الشيوعية، لكنهم لم يشكلوا خطرا حقيقيا طالما لم يتمتعوا بقيادات من المهنيين المتخصصين ذوي الخلفية الثقافية الإنكليزية، قيادات قادرة على إعطاء نوع من الاحترام لجبهة شيوعية موحدة، كما فعل حزب الشغيلة القديم بزعامة ديفيد مارشال.

في هذا السياق أيضا ظهر المحامي جي. بي. جيارتنام على رأس حزب الشغيلة بعد أن بث الحياة فيه من جديد. وعندما ترشح عن حزبه في انتخابات عام 1972، طالب بإلغاء قانون الأمن الداخلي. وقبل ذلك في الستينات، وعد جيارتنام بإعادة الاندماج مع ماليزيا، وكان يطمح لأن يكون خليفة مارشال، لكنه لم يتمتع بالقدر نفسه من الذكاء والبلاغة والفصاحة.

مع ذلك، نجح جيارتنام في اختراق سيطرة حزب العمل الشعبي المطلقة وغير المسبوقة على الناخبين، وذلك في انتخابات فرعية أجريت عام 1981، بعد استقالة ديفان ناير من البرلمان وتخليه عن مقعد انسون ليصبح رئيسا للدولة. تركت يومها ترتيبات الحملة الانتخابية لمساعد الأمين العام الجديد، غوه تشوك تونغ. ولم يكن مرشحنا خطيبا مفوها، رغم أنه ناشط متحمس في حزب العمل الشعبي، لكن غوه وقيادة الحزب الشابة كانت واثقة من فوزه فلم أشارك في الحملة الانتخابية من قريب أو بعيد. عند فرز الأصوات تبين أنا خسرنا، فكانت صدمة كبيرة جعلتني أشعر بالانزعاج، ليس بسبب الهزيمة بل لأني لم أتلق أية إشارة من غوه باحتمال الخسارة، الأمر الذي جعلني أشكك برهافة حسه السياسي. أعلمني سكرتيري الصحفي جيمس فو أن الناس العاديين كانوا حانقين على مواقف قادة الحزب وثقتهم الزائدة بالفوز خلال الحملة الانتخابية. أحد أسباب الهزيمة كان جليا، فقد أجبر عدد كبير من عمال ميناء سنغافورة على ترك منازلهم في بعض المجمعات السكنية لإقامة منطقة تجميع لحاويات الشحن دون إعطائهم مساكن بديلة. هيئة الإسكان والتنمية وهيئة ميناء سنغافورة تبادلتا الاتهام ووضعت كل منهما المسؤولية على الأخرى.

أطلق جيارتنام وابلا من التصريحات الصاخبة والغاضبة والجامحة، اتهم فيها الشرطة بالاستبداد والطغيان، وكرر كل المظالم التي بثها الناقمون من خلاله دون التأكد من صحة الحقائق ودقتها. لكن عدم التزامه بموقف مبدأي كان مناسبا تماما لنا، ولم يكن من المرجح أن يمثل بديلا معقولا لحزب العمل الشعبي. قررت أن من المفيد استخدامه خصما يناوش أعضاء البرلمان الجدد الذين لم يمروا بتجربة الصراع المرير مع الشيوعيين ومتطرفي المنظمة الوطنية للملايو المتحدة. أضف إلى ذلك أنه ملأ فراغ المعارضة على الساحة السياسية، ولربما كان وجوده ضروريا لمنع ظهور معارضين أخطر وأفضل نوعية. نقطة ضعفه كانت افتقاده المنهجية والترابط في خطبه المرتجلة على ما يبدو، فما إن يواجه تحدي الحقائق التفصيلية حتى يتهاوى منطقه.

لكن الشعب أراد صوتا للمعارضة في البرلمان. كانت سنغافورة قد تجاوزت إحساس الأزمة الذي هيمن في الستينات والسبعينات، وأصبح السنغافوريون الآن أكثر ثقة بأنفسهم وأرادوا من حزب العمل الشعبي أن لا يستخف بهم. في انتخابات عام 1984 خسرنا مقعدين أمام جيارتنام في دائرة انسون، وفي بوتونغ باسير ضد تشيام سي تونغ، وهو محام آخر والأمين العام للحزب الديمقراطي السنغافوري (SDP). تبنى تشيام خطا أكثر دهاء وانسجاما مع الشعور العام للمواطنين، مؤكدا على أن حزب العمل الشعبي قد قام بعمل جيد إلا أن بإمكانه تقديم المزيد والإصغاء للآراء المخالفة وتحمل النقد. استطاع تشيام تحسين مكانته في نظر العامة، إذ إنه والأشخاص الذين أسسوا الحزب الديمقراطي السنغافوري لم يكونوا من النوع الذي يمكن للشيوعيين استخدامه كواجهة لتحقيق مآربهم. ونحن من جهتنا تعاملنا معه بشكل مختلف، فمنحناه قدرا من الاحترام والتسامح، وتمنينا توسيع نشاطاته لمنع انجذاب خصومنا نحو معارضة هدامة وتخريبية.

مع ذلك، لم يكن تشيام وجيارتنام وبقية شخصيات المعارضة خصوما محنكين كليم تشين سيونغ ورفاقه الشيوعيين الذين كانوا رجالا يتصفون بالجدية والالتزام بقضيتهم. جيارتنام كان شخصا متصنعا دعيا يبحث دائما عن الأضواء والشهرة.

مع غياب معارضة حقيقية في البرلمان، افتقدت الندية الضرورية لعكس وبلورة مواقفي حول مختلف الموضوعات، فاستبدلت ذلك بخطاب سنوي شامل مساء كل أحد، بعد أسبوع أو نحوه من الرسالة التي اعتدت بثها إلى الشعب ليلة عيد الاستقلال. كنت ألقي ذلك الخطاب أمام حشد يضم حوالي 1200 من زعماء المجتمعات المحلية والطوائف في احتفال كبير بيوم الاستقلال، يعقد داخل إحدى القاعات المغلقة، وينقله التلفزيون على الهواء مباشرة، أتناول فيه لمدة ساعة أو اثنتين أهم القضايا الراهنة. لم أكن أكتب الخطاب مسبقا بل أحتفظ برؤوس أقلام وبعض ملاحظات المكتوبة، بعد قراءة مكثفة حول هذه المواضيع وبعد تفكير متأن بكيفية تبسيطها وتقديمها. وكما تشير استطلاعات الرأي، كنت أستقطب أعدادا كبيرة من المشاهدين، فقد تعلمت جيدا كيف أشد انتباه الجمهور وأدفعه إلى متابعة الأنساق الفكرية التي أتبناها، سواء على الشاشة الصغيرة أو على منصة المسرح القومي. كنت أستخدم في البداية الملاوية ثم الهوكين وأخيرا الإنكليزية، لغتي المفضلة. كانت صلة الوصل مع الجمهور تتوثق حين أعبر عن أفكاري لحظة تشكلها وتدفقها في ذهني، بينما كنت أعجز عن توصيل الرسالة بنفس درجة الإقناع والحماس حين يكون الخطاب مكتوبا ومعدا بصورة مسبقة. ومع مرور الزمن أصبح الخطاب السنوي مناسبة هامة استحث فيها المواطنين على العمل يدا بيد مع الحكومة للتغلب على المصاعب والعراقيل.

خلال فترة الانتخابات في السبعينات والثمانينات كنت أخطب في الأمسيات في تجمعات حاشدة في الدوائر الانتخابية، أو تحت أشعة الشمس الاستوائية اللاهبة في ساحة فوليرتون أملا بإقناع واستمالة موظفي المكاتب. في بعض الأحيان كنت أخطب تحت وابل من المطر، في حين يحتمي الحشد بالمظلات أو يلوذ بالمعابر المغطاة بين المكاتب أو حول الساحة، لكنه يتابع الإصغاء وأتابع الحديث، ويتكفل "الأدرينالين" المتدفق في عروقي بمقارعة البرد والبلل. كانت سيطرتي التامة على المنابر الإعلامية مصدر قوتي طيلة حياتي السياسية، فالكلمة المنطوقة عبر التلفزيون أشد تأثيرا بكثير من النص المكتوب في الصحف.

شغلني هاجسان اثنان في تعاملي مع المعارضة: هل يستغلها الشيوعيون لمصلحتهم؟ وهل ترتبط بمؤامرة يمولها ويديرها أحد أجهزة الاستخبارات الأجنبية بهدف إثارة القلاقل في سنغافورة. الاعتبار الثاني تحديدا هو الذي دفعنا إلى إجراء تحقيقات مع فرانسيس سيو، النائب العام الأسبق. الجماعة الماركسية التي أتينا على ذكرها آنفا حظيت بنفوذ متعاظم في جمعية المحامين، واستطاعت حشد ما يكفي من التأييد لانتخابه رئيسا لها. تسيست الجمعية برئاسة سيو وراحت تنتقد وتهاجم التشريعات الحكومية، لا على أسس مهنية بل سياسية بحتة، الأمر الذي لم تفعله من قبل كمنظمة مهنية ينص دستورها الداخلي على أنها مؤسسة تهدف إلى الحفاظ على الضوابط والمعايير الخاصة بمهنة المحاماة.

في تلك الفترة من عام 1987، اجتمع مستشار في السفارة الأمريكية (يدعى هندريكسون) مع سيو لتشجيعه على قيادة فئة معارضة في الانتخابات البرلمانية القادمة. اقترحت إدارة الأمن الداخلي اعتقاله واستجوابه للتوصل إلى حقيقة الأمر، فوافقت. كان علينا وضع حد للتدخل الأجنبي في سياسة سنغافورة الداخلية، وإظهار أن الانتخابات المحلية مستقلة عن ضغوط كل الأطراف، بما في ذلك الولايات المتحدة الأمريكية. خلال التحقيق اعترف سيو في إفادة خطية وقعها تحت القسم أن هندريكسون طلب منه قيادة مجموعة من المحامين لخوض الانتخابات ضد مرشحي حزب العمل الشعبي. كما اعترف أنه سافر إلى واشنطن للقاء رؤساء هندريكسون في وزارة الخارجية الأمريكية الذين أكدوا له استعداد الولايات المتحدة لتوفير ملجأ له في حال تعرضه إلى صعوبات ومشاكل مع الحكومة. نشرنا اعترافاته الواردة في إفادته ثم أطلقنا سراحه قبل شهرين من بدء الانتخابات العامة التي خاضها وخسرها. سمحنا له بالسفر إلى الولايات المتحدة لاستشارة اختصاصي في أمراض القلب في نيويورك وحضور مؤتمر لحقوق الإنسان، رغم أنه كان يواجه تهمة الاحتيال وتقديم بيانات ضريبية كاذبة. لم يرجع سيو إلى سنغافورة لحضور محاكمته، وقدم محاموه عدة تقارير طبية من قبل عدة اختصاصيين، أولهم الدكتور جوناثان اف. فاين، الذي وقع تقريره بصفته "المدير التنفيذي" لمنظمة "أطباء حقوق الإنسان"، كما يشير العنوان المدون في أعلى رسالة تقول "لا ينصح السيد سيو بالسفر إلى الخارج لمسافات طويلة". التقرير الثاني ذكر أن سيو "غير

قادر على السفر جوا ما لم يكمل علاج الآفة القلبية التي يعاني منها". لكن الادعاء قدم أدلة على أن سيو قام بسبع رحلات جوية على الأقل بين شهري كانون الأول/ ديسمبر وكانون الثاني/ يناير. فأمرت المحكمة بتقديم تقارير طبية أكثر تفصيلا. وعندما فشل سيو بتقديم المزيد من التقارير الطبية، طلب المحاميان الإنكليزي والسنغافوري من المحكمة إعفاءهما من مهمة الدفاع عنه. أحد الطبيبين اعترف لاحقا أنه في الواقع لم يعاين سيو وأنه لم يطلب تجديد رخصته لمزاولة مهنة الطب. وبعد أن قامت جمعية المحامين باتخاذ إجراءات تأديبية بحقه، إثر إدانته بتهمة التلاعب المالي وسوء التصرف، دمر ما تبقى لسيو من مصداقية في سنغافورة. لم يتأثر السنغافوريون بكل المحاولات التي بذلتها جمعيات حقوق الإنسان في أمريكا لتضخيم دوره وتقديمه كأحد كبار المنشقين. وعرفنا بعد عدة سنوات أن الحكومة الأمريكية قامت فعلا بإعطائه حق اللجوء السياسي.

كانت لنا أسباب وجيهة للتحقيق مع فرانسيس سيو، إذ كنا نعرف أنه مدين لمصرف سنغافوري بمبلغ 350.00 دولار ولم يسدد القرض لسنوات عدة. مع اقتراب موعد الانتخابات، طالب البنك بالقرض واستطاع سيو تسديده عام 1986. أردنا أن نعرف مصدر الأموال، لذلك صادرنا دفاتر حساباته، ودققنا النظر في ضرائب دخله فبدا واضحا أنه لم يكن يمتلك اعتمادات وموارد كافية لتسديده. في شهادته المكتوبة، ادعى سيو أن صديقته مي سياه، أو "خطيبته" كما قال، دفعت المبلغ، لكنها أخبرت كينغ سوي في بانكوك عام 1989 بعد أن هرب سيو من سنغافورة، أن رجل أعمال من سنغافورة طلب منها إقراض المبلغ لسيو. أحد المدراء التنفيذيين في شركة كبرى ظلت مي سيه عشيقته لعدة سنوات، ذكر أنها شديدة البخل ولا يمكن أن تقرض مبلغا كهذا لأي مخلوق، وأنها لا تزال مدينة له بمبلغ يزيد عن 350 ألف دولار، الأمر الذي يشير إلى أن الأموال جاءت من طرف آخر يبدي كثيرا من الاهتمام بأحوال سيو.

❦

إحدى القواعد الأساسية التي بنيت عليها حياتي السياسية تمثلت في مواجهة كل من يتهمني بالفساد وإساءة استخدام السلطة بصورة مباشرة ووجها لوجه. وعلى

عكس ما هو شائع في العديد من دول العالم الثالث، حيث تكثر الاتهامات بالرشوة والفساد في أوقات الانتخابات تحديدا، دون أن يجرؤ الساسة على مواجهتها خشية التسبب بأضرار أكبر إذا لم يكن الوزير المعني أو صاحب الدعوى على استعداد للمثول أمام المحكمة والخضوع لاستجواب الدفاع، كنت دائما أواجه الاتهامات علنا ودون أي تأخير- بعد استشارة محامي في سنغافورة ولندن طبعا، فخسارة القضية تعني تحملي وحدي التكاليف، بما في ذلك أتعاب محامي ومحامي خصومي. من الجهة المقابلة، لم يحدث أبدا أن واجهت تهمة القذف، لأني لا أدلي بتصريحات افتراضية كاذبة تشوه سمعة الآخرين. وحتى عندما كنت أستخف بخصومي أو أحط من قدرهم، فلدي دائما ما يكفي من الأدلة لدعم أقوالي. وخصومي يعرفون ذلك جيدا.

في عام 1965 رفعت أولى دعاوى التشهير والقذف بحق منصب وشخص رئيس الوزراء ضد سيد جعفر البار، الأمين العام للمنظمة الوطنية للملايو المتحدة (UMNO) آنذاك. كانت سنغافورة ما تزال جزءا من ماليزيا، وكان سيد جعفر ادعى في مقالة كتبها في صحيفة "اوتوسان ملايو" التي تمتلكها المنظمة المتطرفة: "إن رئيس وزراء سنغافورة لي كوان يو هو عميل الشيوعيين والطغمة الحاكمة في جاكرتا، ولكليهما نوايا شريرة تهدف إلى تدمير ماليزيا. ومحاولة لي كوان يو تحريض الملاويين والصينيين في ماليزيا ضد بعضهم بعضا تندرج ضمن نواياه الشريرة هذه لتدمير ماليزيا". ولم يدافع سيد جعفر أو الصحيفة عن أقوالهما بل قدما اعتذارا رسميا في المحكمة ودفعا تكاليف الدعوى.

كذلك قاضيت مرشحي المعارضة الذين اتهموني بالفساد في خطبهم الانتخابية. على سبيل المثال، أقمت دعوى تشهير عام 1972 ضد أحد المرشحين الذي قال بالصينية أن المواطنين الراغبين بشراء أو نقل شققهم في هيئة الإسكان والتنمية يلتجئون عادة إلى شركة "لي & لي"، وهي المؤسسة القانونية التي كانت زوجتي شريكا رئيسا في ملكيتها. لكن معظم هؤلاء كانوا مرشحين لا رصيد لهم ولم يدافعوا عن أنفسهم فتقبلوا الإفلاس الذي حل بهم.

جي. بي. جيارتنام كان استثناء للقاعدة، ففي إحدى التجمعات الانتخابية عام 1976، ادعى أنني استخدمت سلطاتي لمنح امتيازات تفضيلية لأسرتي ولشركة "لي و لي"، وأني مدان بتهمة محاباة الأقارب والفساد، وأني غير مؤهل لشغل منصب رئيس الوزراء. حكمت المحكمة بتعويضي عن الأضرار وتكاليف الدعوى، واستأنف جيارتنام الحكم ثم استخدم كل السبل القضائية المتاحة حتى وصل إلى المجلس الاستشاري الخاص في لندن، وخسر الدعوى.

بعد أكثر من عشر سنوات، وفي احتفال انتخابي آخر عام 1988، لمح جيارتنام إلى أني دفعت تيه تشانغ وان (وزير التنمية الوطنية) إلى الانتحار تجنبا لإجراء تحقيق شامل بتهم تتعلق بالفساد، لأن ذلك كان سيورطني ويثير الشكوك حول علاقتي معه. بالطبع، كان بإمكان جيارتنام إثارة قضية انتحار تيه وقت حدوثها قبل سنتين، لكنه انتظر إلى حين إجراء الانتخابات. مرة ثانية قضت المحكمة بتعويضي عن الأضرار وتكاليف الدعوى.

رفعت قضية أخرى ضد مجلة أمريكية تصدر في هونغ كونغ، "فار ايسترن ايكونوميك ريفيو"، وضد رئيس تحريرها ديريك ديفيز. رفض ديفيز التراجع عما نشره وتقديم اعتذار عن اقتباسه أقوال كاهن منشق يسمى ادغار داسوزا ادعى أن الحكومة هاجمت الكنيسة الكاثوليكية باعتقالها 16 متآمرا ماركسي. جلست في منصة الشهود واستجوبني محامي المجلة طيلة يومين كاملين بعدوانية واضحة، بينما لن يحضر ديفيز للشهادة حين جاء دوره خوفا من استجوابه. كما رفض استدعاء داسوزا للإدلاء بشهادته وتأييد ما نشره، فحكم القاضي ضد المجلة ورئيس تحريرها.

رفعت دعوى على صحيفة "هيرالد تريبيون انترناشونال" التي تعود ملكيتها إلى صحيفتي "نيويورك تايمز" و"واشنطن بوست"، بعد أن نشرت (في عدد 1994/8/2) مقالة تشهيرية بقلم فيليب بورنغ، وهو صحافي سابق في مجلة "فار ايستر ايكونوميك ريفيو". كتب بورنغ يقول: "في الحالة الصينية، يبدو التاريخ وكأنه معركة بين حاجات الدولة المتسلطة وبين مصالح الأسر التي تديرها. سياسات الأسر الحاكمة تبدت بوضوح في الصين 'الشيوعية'، كما في سنغافورة [التشديد

لي]، برغم الالتزام الرسمي بالعصامية البيروقراطية". كان ابني لونغ قد انتخب عضوا في البرلمان عام 1984، الأمر الذي يوضح مرامي بورنغ. اعترفت "الهيرالد تريبيون" على صفحاتها أن الكلمات الواردة في المقال تشهيرية وتعني أني أخدم مصالح أسرة لي على حساب احتياجات الدولة، فقدمت اعتذارها ودفعت الأضرار وتكاليف الدعوى.

في الثاني من حزيران/ يونيو عام 1996، نشرت صحيفة "ايجان ويكلي" ("ياجو جوكان") الناطقة بالصينية تصريحا لمحام اسمه تانغ ليانغ هونغ اتهمني بالفساد في عملية شراء شقتين سكنيتين. اعترفت الصحيفة لفورها بالتشهير ودفعت مبلغا كبيرا للتوصل إلى تسوية خارج المحكمة، لكن تانغ نفسه رفض الاعتذار وسحب اتهامه. بعد ستة أشهر، وخلال الاحتفال الختامي لحملته الانتخابية، قال تانغ إنه حالما يدخل البرلمان فسوف يثير الموضوع ذاته وأن ذلك سوف يشكل "ضربة مميتة لهم"، الأمر الذي حرك دعوى التشهير ثانية. اكتشف القاضي أن تانغ حول بعد يوم واحد من نشر مقاله المذكور مبلغا كبيرا من حساب زوجته إلى حسابه الشخصي في جوهور باهرو الواقعة خارج نطاق السلطة القضائية السنغافورية. ووجد في ذلك "دليلا ينم عن عقل مراوغ"، رغم ادعاء تانغ أن السبب كان منع زوجته من الاقتراض وزيادة الإنفاق. ومع اختفاء تانغ سرا وعدم حضوره جلسة المحاكمة، كان الحكم لصالحي، ولم ينكر مستشاره القضائي في لندن لدى استئناف الحكم المعنى التشهيري لعباراته فأسقط القاضي دعوى الاستئناف.

اعتاد خصومي ومعارضي الانتظار إلى حين بدء الانتخابات لتوجيه افتراءاتهم، على أمل التسبب بالحد الأقصى من الضرر والأذى. ولو لم أكن أقاضيهم لاكتسبت ادعاءاتهم قدرا من المصداقية، على عكس ما يقوله النقاد الليبراليون في الغرب من أن سمعتي لا يمكن خدشها والتطاول عليها لدرجة أن أحدا لن يصدق كل تلك الأشياء البشعة التي يقولونها عني، ولذلك يجب علي تجاهلها بشهامة ورحابة صدر بدلا من مقاضاة أصحابها بشيء من الحقد وحب الانتقام. لكن الناس لا يصدقون تلك الأقوال المشينة لأني أدحضها بقوة وفاعلية، وقد يعتبر امتناعي عن مقاضاة أصحابها دليلا على أنها تحمل في طياتها قدرا من الصحة.

فيما يتعلق بقضية تانغ، تحولت عملية شراء الشقتين إلى قضية سياسية ساخنة لفترة من الوقت. ولو لم أكن قاضيته بعد تصريحاته لصحيفة "ايجان ويكلي" لأشاع ادعاءات أكثر تهورا في الانتخابات العامة اللاحقة. عندها يكون الوقت قد تأخر كثيرا للرد عليه وتفنيد مزاعمه، وقد يتساءل حتى أنصار حزب العمل الشعبي عما إذا كنت ارتكبت أخطاء أو قمت بأعمال غير مشروعة. ولأن السنغافوريين على علم مسبق بأني سوف أتحدى كل الأكاذيب والافتراءات، استعد تانغ فورا للعواقب عندما شهر بسمعتي، فحول كل اعتمادات زوجته إلى خارج سنغافورة.

السبب المهم الآخر لمقاضاة المشهرين بي هو أننا أقمنا منذ الخمسينات مناخا سياسيا يتحتم على المشاركين فيه الدفاع ضد أية اتهامات توجه لهم بإساءة التصرف أو القيام بأعمال غير مشروعة.

نواب المعارضة أيضا اعتادوا مقاضاة خصومهم في حال تعرضهم للقذف والتشهير. تشيام سي تونغ، مثلا، كسب تعويضا عن التشهير بسمعته من قبل وزيري حزب العمل الشعبي هوي تشونغ، واس. دانا بالان اللذين اضطرا إلى تسوية القضية خارج المحكمة. كما قاضى جيارتنام عام 1981 غوه تشوك تونغ، وزير الاقتصاد والتجارة آنذاك، ولكنه فشل فاستأنف إلى المجلس الاستشاري الخاص وخسر أيضا. لقد اعتاد الناخبون توقع الفصل في الاتهامات بعدم الأمانة أو إساءة التصرف داخل قاعات المحكمة، وما كان لوزراء حزب العمل الشعبي أن يحظوا باحترام الناس لولا استعدادهم للخضوع إلى تدقيق واستجواب صارم في المحاكم دفاعا عن أية تهم بالفساد أو إساءة التصرف.

أما أولئك الذين يزعمون بأن الهدف من وراء دعاوى القذف والتشهير التي أقمتها هو إسكات صوت المعارضة، فلا يدركون مدى السرعة التي تتحول فيها مزاعم الفساد وعدم الأمانة إلى حقائق يصدقها العامة في منطقة يشكل فيها الفساد والمحسوبية ومحاباة الأصدقاء والأقارب جائحة خطيرة.

يزعم بعض المنتقدين أن قضاتنا يذعنون للضغوط. لكن كل القضاة الذين رفعت أمامهم هذه الدعاوى هم من كبار الأعضاء الذين يتمتعون بسمعة محترمة في

سلك القضاء. والأحكام الصادرة عنهم نشرت في التقارير القضائية واعتبرت سوابق مهمة تخضع لتمحيص ودراسة أكثر من ألفي محام قضائي وأستاذ في القانون، إضافة إلى طلاب كلية الحقوق في جامعة سنغافورة الوطنية.

الزعم بأننا نسخر القضاة في دعاوى التشهير لدفع خصومنا إلى الإفلاس السياسي بلغ مستوى الأزمة عندما نشرت صحيفة "هيرالد تريبيون انترناشيونال" مقالة (في 1994/10/7) بقلم كريستوفر لينغل، المحاضر الأمريكي بجامعة سنغافورة الوطنية. قال لينغل في سياق هجومه علي: "بعض الأنظمة المتعصبة في المنطقة تظهر براعة كبيرة في أساليب كبت المخالفين في الرأي وقمع المنشقين.. بعضها الآخر أكثر دهاء ومكرا، حيث تعتمد على خنوع وإذعان القضاة لدفع الخصوم السياسيين إلى الإفلاس". قاضيت الكاتب والناشر ورئيس التحرير، وبحضور ممثلين عن وسائل الإعلام الأجنبية لإعطاء القضية أكبر قدر ممكن من الدعاية، اعترف الناشر ورئيس التحرير من خلال المحامين المدافعين عنهما بعدم صحة الادعاء واعتذرا عنه. حكم القاضي بتعويضي عن الضرر وتحميل الصحيفة أتعاب الدعوى، ولكي يتجنب الاستجواب هرب لينغل من سنغافورة حال صدور الأمر القضائي بمثوله أمام المحكمة.

على عكس الادعاء بأني كنت اقمع المعارضة أو الصحافة التي تسيء إلى سمعتي بطريقة متحاملة، كنت في الواقع أخضع حياتي الخاصة والعامة لتمحيص دقيق كلما ظهرت على منصة الادعاء في قاعة المحكمة. والمؤكد أن ذلك كان خطرا لا مبرر له لو لم أكن أتمتع بسجل ناصع ونظيف. ولأني قاضيت خصومي ومنحت تعويض الإضرار بسمعتي إلى المؤسسات الخيرية التي تستحقها، استطعت الحفاظ على مكانتي لدى عامة الشعب في سنغافورة.

***

اقتضى تبني مبدأ الوسطية والفوز بالانتخابات السيطرة التامة على جدول الأعمال السياسي في سنغافورة. ولم يكن تحقيق ذلك ممكنا إلا بكسب الجدل الدائر مع خصومنا ومنتقدينا الذين اشتكوا دائما من قسوتي المتناهية في تلك النقاشات. لكن الأفكار الخاطئة يجب أن تجابه قبل أن تؤثر في الرأي العام

وتتسبب بمشاكل يصعب تداركها، وعلى كل من يحاول التلاعب والتذاكي على حساب الحكومة ألا يشتكي إن كانت أجوبتي بحدة نقده نفسها.

في ذات الوقت، حاول حزب العمل الشعبي التواصل مع كل الفئات خارج الحزب، وخصوصا مع الجيل الجديد من السنغافوريين الأكثر معرفة والأفضل تعليما وثقافة، ممن يرغبون في المساهمة في الحوار الوطني. والحقيقة أن الأغلبية البرلمانية الكبيرة التي تمتع بها حزب العمل الشعبي على مر السنين من جهة، وضعف نواب المعارضة البرلمانية من جهة أخرى، أثارا لدى الناس شعورا بأن الآراء البديلة لا يجري التعبير عنها في البرلمان بصورة كافية. ولذلك قمنا بتغيير الدستور عام 1990 لإتاحة الفرصة أمام عدد محدود من النواب غير المنتخبين أطلقنا عليهم اسم النواب المرشحين (NMPS)، بهدف تقديم آراء مستقبلية وغير منحازة لأي من الأحزاب السياسية. حققت الخطة نجاحا معقولا، إذ ساعدت على إدخال نواب متميزين لا ينتمون إلى حزب العمال الشعبي إلى البرلمان، ولعب هؤلاء دورا إيجابيا في تقديم نقد مدروس لكافة سياسات الحكومة، التي أخذت آراءهم على محمل الجد. على سبيل المثال، استطاع أحدهم، واسمه والتر وون، تقديم مشروع قانون خاص أقره البرلمان ليصبح فيما بعد قانون إعالة الآباء والحفاظ على حقوقهم.

بعد انتخابات عام 1984، أنشأنا وحدة "التغذية الإرجاعية" لفتح قناة يعبر فيها المواطنون عن آرائهم حول سياسات الحكومة من خلال منتديات وجلسات نقاش ومراجعة ترأسها نواب برلمانيون معنيون بالمواضيع المطروحة، لا لإقناع المشاركين بأفكارنا بل للتعرف على مختلف وجهات نظرهم، مما شجع عامة الناس على حرية التعبير. ولم تؤد كل الآراء "المخالفة" إلى تغيير سياسات الحكومة، لكن المعلومات المستخلصة ساعدتها على تحسين تلك السياسات وتطويرها.

بعد الانفصال عن ماليزيا عام 1965، ثم بدء انسحاب القوات البريطانية عام 1968، كانت الانتخابات بمثابة استفتاء عام يعكس مستوى الدعم والتأييد الذي نحظى به، ولا يكشف عما إذا كنا سنفوز بها أم لا. في منتصف الثمانينات بدأت نسبة التصويت لمصلحة حزب العمل الشعبي تنخفض باطراد، نتيجة ازدياد عدد

الناخبين الشباب الذين لم يشهدوا الصراعات الأولى ولم يكونوا ملتزمين بالحزب، بل أرادوا وجود معارضة قوية تحقق توازنا مع حزب العمل الشعبي، وتضغط على الحكومة للحصول على مزيد من التنازلات وللتخفيف من حدة سياساتها. وكان لا بد أن يؤدي ذلك إلى وصول نواب أقل كفاءة إلى مقاعد البرلمان، وهذا ما حدث فعلا.

عندما أعلن رئيس الوزراء غوه عن إجراء انتخابات عامة سنة 1991، غيرت المعارضة تكتيكاتها. فبدلا من تقديم مرشحين غير أكفاء، تركت حزب العمل الشعبي يكسب غالبية المقاعد بالتزكية يوم الانتخابات. كانت على دراية تامة بأن الشعب يريد نجاح بعض نواب المعارضة في البرلمان، ولكنه يريد التأكد أيضا من وجود حكومة بقيادة حزب العمل الشعبي في السلطة. أطلقت المعارضة اسم استراتيجية الانتخابات الفرعية على تكتيكها الجديد والناجح. إذ فاز لو ثيا خيانغ من حزب الشغيلة، وهو خريج جامعة نانيانغ، بدائرة تيوشيو الانتخابية في هوغانغ، واثبت جدارته كقائد شعبي متميز. كما حصل الحزب الاشتراكي الديمقراطي بزعامة تشيام على ثلاثة مقاعد، فغدا أكبر أحزاب المعارضة التي أصبح تشيام رئيسها الرسمي، مع أن باقي نواب الحزب الاشتراكي الديمقراطي الجديد لم يكونوا على المستوى ولم يتمتعوا بما يكفي من النشاط والحيوية. أما تشيام نفسه فقد كان شخصا إيجابيا، وكان بمقدوره بناء حزب سياسي كبير لو توفر له قدر من الدهاء والحكم الصائب على الناس. في عام 1992 قدم تشيام بكل فخر واعتزاز مدرسا جامعيا شابا كمرشحه المتميز المؤهل لأحد الانتخابات الفرعية. لكن صنيعته ما لبث أن أطاح به في غضون سنتين، فأزاحه عن الزعامة وأجبره على تشكيل حزب جديد.

في انتخابات عام 1997 لم يخسر حزب العمل الشعبي سوى اثنين من أصل 83 مقعدا برلمانيا، فاز بهما لو ثيا خيانغ وتشيام اللذان خاضا الانتخابات كممثلين عن حزب جديد. وارتفعت حصة حزب العمل الشعبي بنسبة 4٪ من مجموع بطاقات الاقتراع الصالحة لتبلغ 65٪ من الأصوات، فعكست بذلك الخط البياني الهابط منذ منتصف الثمانينات. لقد استطعنا هزيمة نائبي الحزب الاشتراكي الديمقراطي

اللذين كسبا مقعديهما في انتخابات عام 1991، لكنهما خيبا توقعات الناخبين. كما استطاع حزب العمل الشعبي الاشتراكي مقارعة استراتيجية الانتخابات الفرعية التي انتهجتها المعارضة باتباع سياسة "الجزرة الانتخابية" التي تعطي الأولوية في تحسين مشاريع الإسكان العامة للمناطق التي تدعم حزب العمل الشعبي. وقد أثار ذلك انتقادات الليبراليين الأمريكيين باعتباره ممارسة ظالمة تفتقد أدنى شروط العدالة، وكأن مشاريع مكافأة الأنصار والمؤيدين السياسيين مقتصرة على سنغافورة وحدها.

يعمل قادة حزب العمل الشعبي في الوقت الراهن على مد جسور الثقة وإقامة روابط متينة مع الجيل الشاب من الناخبين. وشكلت الأزمة المالية الخطيرة التي عصفت بسنغافورة وبقية دول جنوب شرق آسيا في الفترة بين عامي 1997 – 1999، اختبارا حقيقيا لهذا الجيل الذي لم يعرف الشدة والضنك. لكن استطاعت قيادة الحزب وجماهير الشعب تذليل العقبات وخرجت سنغافورة من الأزمة أقوى إرادة وأصلب عودا. لقد جعلت هذه الأزمة والمشكلات التي تحدث بين الحين والآخر مع ماليزيا، السنغافوريين أكثر وعيا بوقائع الحياة في جنوب شرق آسيا.

هل يقدر النظام السياسي الذي قمت وزملائي بتطويره على العمل لمدة جيل آخر دون إجراء تغييرات جذرية عليه؟ أشك في ذلك، فالتقانة والعولمة تغيران باستمرار طرائق حياة وعمل الناس، ولسوف يتبنى السنغافوريون أساليب جديدة في العمل والحياة. وباعتبار سنغافورة مركزا من مراكز الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة في عصر تكنولوجيا المعلومات، سوف يزداد تعرضنا للمؤثرات الخارجية.

هل يستمر حزب العمل الشعبي في سيطرته على مجمل الحياة السياسية في سنغافورة؟ وما هو حجم التحدي الذي تفرضه المعارضة الديمقراطية في المستقبل؟ سوف يعتمد كل ذلك على كيفية استجابة زعماء حزب العمل الشعبي لحاجات وطموحات المواطنين الأرفع ثقافة وتعليما، ولرغبتهم بمزيد من المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر في صميم حياتهم. في الحقيقة، ليست الخيارات المتاحة أمام سنغافورة عديدة ومتنوعة، بحيث تعيق إجماع الآراء السياسية المتباينة على الحلول الناجعة لمشاكلنا.

## - 10 -
## رعاية واجتذاب المواهب

في ليلة الرابع عشر من آب/ أغسطس 1983، فجرت مفاجأة مذهلة في خطابي السنوي بمناسبة الاحتفال بعيد الاستقلال. قلت في الخطاب الذي بث على الهواء مباشرة على قناتي التلفزيون السنغافوري وحظي بالحد الأقصى من متابعة المشاهدين، إن من الحمق بالنسبة للخريجين اختيار زوجات أقل ثقافة وذكاء إن أرادوا أبناء يبلون بلاء حسنا كما فعل آباؤهم. دعت الصحافة ما نتج عن الخطاب بـ"الجدل العظيم حول الزواج". وكما توقعت، حرك الخطاب عش الدبابير. حذرتني زوجتي تشو من أن عدد النساء اللواتي لم يتجاوزن مرحلة التعليم الثانوي يفوق كثيرا عدد خريجات الجامعات، وسببت القضية انخفاضا بنسبة 12٪ من النقاط في الأصوات المؤيدة لحزب العمل الشعبي خلال الانتخابات التي جرت في السنة التالية، وهي نسبة تجاوزت توقعاتي.

تطلب الأمر مني بعض الوقت لرؤية ما هو واضح جلي. فالمواهب النابغة تمثل أثمن مصادر قوة سنغافورة، وهي العامل الحاسم والمحدد لطبيعتها، باعتبارها بلدا فقيرا في موارده وضئيلا بعدد سكانه الذي لم يتجاوز المليونين عند الاستقلال في عام 1965. الصينيون هنا كانوا في غالبيتهم العظمى متحدرين من العمال الزراعيين في المقاطعات الجنوبية من الصين، والعديد منهم أحضرهم المقاولون كعمال موسميين لأداء الأعمال اليدوية الشاقة مثل تحميل وتفريغ حمولات الشحن وجر عربات الركاب الصغيرة. أوائل المهاجرين الهنود أتوا أيضا كعمال موسميين للعمل في مزارع المطاط، وبناء الطرق، وحفر الخنادق والمجاري. كان معظمهم من الطبقات الدنيا. هناك أيضا مجموعات صغيرة من التجار والموظفين الهنود، أقدرهم تجار السند (مقاطعة في جنوب شرق باكستان الحالية) والبرهميين الهندوس، خصوصا كهنتهم. الأجيال المتحدرة منهم تمتعت بقدرات عالية ومواهب رفيعة. أما الملاويون فهم — كقاعدة عامة — أفضل أداء في الفنون والآداب مقارنة بالعلوم.

من حسن حظنا أن سنغافورة كانت، تحت الحكم البريطاني، مركزا إقليميا للتعليم، بمدارسها الجيدة، ومعاهدها المرموقة لتدريب وتأهيل المدرسين، إضافة إلى كلية الملك إدوارد السابع الطبية، وكلية رافلز (التي تدرس الآداب والعلوم)، اللتين تمتعتا بمستوى تعليمي رفيع. اندمجت الكليتان فيما بعد لتشكلا جامعة الملايو في سنغافورة. درس ألمع الطلاب القادمين من مقاطعات الملايو وبورنيو في مؤسسات سنغافورة التعليمية (التي تدرس بالإنكليزية)، وأقاموا في مدارس داخلية تديرها البعثات التبشيرية المسيحية. أما أفضل الطلاب فتدربوا في سنغافورة ليصبحوا أطباء ومدرسين ومدراء. كانوا "صفوة" حوالي ستة ملايين صيني وهندي من الملايو، ومقاطعات بورنيو، وحتى جزء من جزر الهند الشرقية (الهولندية) التي تحولت إلى إندونيسيا فيما بعد. امتلكت سنغافورة أيضا أفضل المدارس الصينية في المنطقة، والآباء الناجحون في المنطقة أرسلوا أبناءهم إلى هنا للدراسة ثم إلى جامعة نانيانغ حين كانت تدرس بالصينية. وحتى فترة الاحتلال الياباني وظهور الحكومات المستقلة بعد الحرب، كان الصينيون يتنقلون بحرية بين دول "نانيانغ" (البحار الجنوبية أو جنوب شرق آسيا). الكثير منهم أقام هناك طلبا لوظائف أفضل، وأضافوا "طبقة اجتماعية" من المواهب الكفؤة.

بعد عدة سنوات في الحكم، أدركت أنه كلما زادت المواهب التي استخدم أصحابها كوزراء ومدراء وحرفيين متخصصين، كلما تنامت فاعلية وكفاءة السياسات التي أتبعها وتحسنت النتائج. عدت بذاكرتي إلى الأمير سيهانوك. كان نابغة موهوبا. فحين صنع أفلامه، توجب عليه أن يكون مؤلفا، وكاتب "سيناريو"، ومخرجا، وممثلا، ومنتجا. لم تكن كمبوديا تملك ما يكفي من الأشخاص المتعلمين والموهوبين، والقلة القليلة التي امتلكتها أبيدت على يدي بول بوت فيما بعد. ذلك كان أحد الأسباب التي أدت إلى المأساة في كمبوديا.

ما جعلني ألقي ذلك الخطاب الذي فجر "الجدل العظيم حول الزواج" هو تقرير على مكتبي يحلل أرقام إحصاء عام 1980. فقد أظهر أن أفضل وألمع نسائنا لم يكن من المتزوجات ولن يكون هناك من يمثلهن في الجيل التالي. المضامين كانت خطيرة. هؤلاء النساء لن ينجبن أطفالا أذكياء ولا يوجد معين لهن لأن الرجال الذين

يماثلونهن في الثقافة والتعليم عزفوا عن الزواج منهن. كان نصف عدد خريجي جامعاتنا من النساء؛ ثلثاهن تقريبا من العازبات. فالرجل الآسيوي (الشرقي)، صينيا كان أم هنديا أم ملاويا، يفضل زوجة أقل ثقافة منه. كانت نسبة المتزوجين من خريجات الجامعات لا تتعدى 38٪ عام 1983.

لا يمكن السماح ببقاء هذا الزواج غير المتكافئ ونمط الإنجاب أمرا مسكوتا عنه وخارجا عن السيطرة. قررت أن أصدم الشباب لأخلصهم من أحكامهم المسبقة المتحيزة، العتيقة، بكل ما تتصف به من حمق وما تسبب من أذى وضر. أوردت على سبيل الاستشهاد دراسات أجريت في مينيسوتا تناولت التوائم المتماثلة في الثمانينات، حيث تبين أن هذه التوائم متشابهة في جوانب عديدة. وبالرغم من أنها نشأت بشكل منفصل وفي دول مختلفة، إلا أنها تماثلت في المفردات اللغوية، واختبارات الذكاء، والعادات، والذوق تجاه الطعام، والأصدقاء، وغير ذلك من السمات الشخصية. بكلمات أخرى، تمثل الطبيعة (أو الوراثة) 80٪ تقريبا من تكوين الفرد، في حين أن العشرين بالمائة الباقية هي نتيجة التربية.

إن قدرات معظم الأطفال تشابه تلك التي يمتلكها الوالدان، مع عدد قليل منهم يكون ذكاؤهم أقل أو أعلى من كل منهما. لذلك، فإن زواج الرجال الجامعيين من نساء أقل ثقافة وتعليما لا يضاعف إلى الحد الأقصى فرص إنجاب أطفال يصلون إلى مستوى التعليم الجامعي. ولهذا عملت على حثهم على الزواج من نساء متعلمات مثلهم، وشجعت النساء المتعلمات على إنجاب طفلين أو أكثر.

شعرت النساء الخريجات بالانزعاج لأنني سلطت الضوء على ورطتهن المأزقية. أما اللاتي لم يتلقين تعلما جامعيا فقد شعرن (مع آبائهن وأمهاتهن) بالغضب لأنني نصحت الخريجين بالعدول عن الزواج منهن. تعرضت للهجوم في وابل من التعليقات والرسائل إلى الصحف لأنني "نخبوي"، حيث اعتقدت بأن الذكاء موروث وليس نتيجة للتربية، والطعام، والتدريب. وتحدى زوجان من المتخصصين افتراضي المزعوم بأن الأسر محدودة الدخل ستنجب أطفالا أقل ذكاء (لم أزعم ذلك أبدا): "انظروا إلى عازف الكمان لي بان هون. لقد أتى من أكواخ الفقر في الحي الصيني. ولو لم يمنح الفرصة لما طور إبداعه الخلاق أبدا" (كان لي بان هون صبيا في الحي

الصيني حين اكتشفه مينوهين وأخذه إلى مدرسته في بريطانيا. ثم أصبح فيما بعد عازف الكمان الأول في اوركسترا مانشستر). وكتبت إحدى النساء تقول: "هنالك نكهة نخبوية في القضية برمتها. أنا امرأة مهنية ناجحة في الأربعين من العمر وغير متزوجة. أنا عانس، لأنني رغبت بذلك. لقد شعرت بإهانة شديدة من الاقتراح الذي يشير إلى أن حافزا ماليا تافها سوف يجعلني أقفز إلى السرير مع أول رجل جذاب أقابله، ثم أنجب منه أطفالا على درجة رفيعة من النبوغ في سبيل مستقبل سنغافورة!". حتى توه تشين تشي، الذي كان آنئذ يمثل حزب العمل الشعبي في البرلمان، هزأ من آرائي قائلا إن والدته لم تذهب إلى المدرسة أبدا، وإن والده كان موظفا بسيطا لم يتجاوز في دراسته المرحلة الثانوية، وإذا كان عليه الاعتماد على خلفية والديه العلمية لما سنحت له أية فرصة.

دعمت آرائي بعرض تحليلات للإحصائيات التي أجريت في السنوات القليلة الماضية على الخلفية التعليمية لآباء وأمهات أفضل 10٪ من طلابنا في الامتحانات، في سن الثانية عشرة، والسادسة عشرة، والثامنة عشرة. لم تترك هذه الأرقام الإحصائية مجالا كبيرا للشك في أن العامل الحاسم للأداء المتميز يمثله أبوان متعلمان ومثقفان.عرضت أيضا تحليلات للمعطيات المقدمة في عامي 1960 و 1970، حيث أكدت على أن الغالبية من أفضل طلابنا الذين فازوا بمنح دراسية في الجامعات الأجنبية أتوا من أسر لم يكن فيها الأبوان من المتعلمين: أمناء مستودعات، بائعون متجولون، سائقو تاكسي، عمال. وقارنت كل ذلك بمعطيات عامي 1980 و 1990 التي كشفت أن أكثر من خمسين بالمائة من أفضل الذين فازوا بمنح دراسية (وعددهم مائة)، أتوا من عائلات كان فيها أحد الوالدين – على الأقل – من المتخصصين المتعلمين أو من أصحاب المهن الحرة. النتيجة كانت واضحة: آباء أولئك الذين فازوا بمنح دراسية في الستينات والسبعينات كانوا سيتابعون تحصيلهم الجامعي لو ولدوا بعد جيل واحد حين أصبح التعليم جماهيريا شاملا، وأتيحت للطلاب اللامعين المنح الدراسية، والرواتب، وقروض الدراسة بالمجان.

تناولت وسائل الإعلام الغربية هذا الجدل الخلافي على نطاق واسع. سخر مني الكتاب والمعلقون الليبراليون في الغرب بسبب جهلي وأحكامي المسبقة المتحيزة.

لكن أحد الأكاديميين أيد رأي. ففي مقالة له بعنوان "اختبار الذكاء وانخفاض معدلات الولادة"، في مجلة "أتلانتيك مونثلي" (أيار/ مايو 1989)، كتب ار. اتش. هيرنستاين، أستاذ علم النفس في جامعة هارفارد، يقول: "في هذا العصر قال رئيس وزراء سنغافورة لي كوان يو: 'ستنحدر مستويات إدارتنا، وتتدهور أحوال المجتمع، بسبب فشل العديد من الرجال المتعلمين في العثور على زوجات متعلمات، ولذلك فهم يتزوجون من غير المتعلمات أو يبقون عازبين'. لي كوان يو يمثل استثناء بارزا، لأن قلة قليلة من الزعماء السياسيين المعاصرين فقط يملكون الجرأة على التحدث أمام الملأ عن الجانب النوعي من انخفاض الخصوبة". بعد بضع سنين، شارك هيرنستاين في تأليف كتاب بعنوان "الخط المنحني"، أظهر فيه المعطيات التي تؤكد أن الذكاء أمر موروث.

من أجل المساعدة على التخفيف من حدة مشكلة العازبات، أنشأنا وحدة التنمية الاجتماعية (SDU)، لتسهيل عملية التعارف بين الخريجين والخريجات. اخترت – شخصيا – الدكتورة ايلين او، من جامعة سنغافورة الوطنية لإدارتها. كانت ايلين في العقد الخامس من العمر، ومتزوجة من طبيب ولها ابنان في الجامعة. كانت الشخص المناسب في المكان المناسب، بما تتميز به من لطف وود، مع موهبة في التعامل مع الشباب ومساعدتهم على التخلص من الضغوط والتوتر. في البداية، قابل الخريجون والخريجات الوحدة بالازدراء. كما وجدت الصحافة العالمية فرصة أخرى للسخرية من جهودنا الهادفة إلى تزويج الرجال والنساء، والهزء من أنشطة وحدة التنمية الاجتماعية، بدءا بالندوات والمنتديات ودروس الكمبيوتر، وانتهاء بقضاء العطل في نادي مين.

الحقيقة أن الآباء والأمهات قد أصابهم الذعر نتيجة ازدياد أعداد بناتهم الخريجات اللاتي بقين عانسات، وكانوا بأمس الحاجة للعون. في إحدى ليالي عام 1985، وبعد حفلة استقبال في ايستانا، أخبرتني تشو أن نساء جيلها يناقشن المأزق الذي سقطت في حبائله بناتهن المهنيات المدربات ويواسين بعضهن بعضا، وينتحبن شوقا للأيام الخوالي حين كان الأهل يقومون مسبقا بترتيب زواج البنت بمساعدة "الخاطبات" المحترفات. فعندما كانت معظم النساء لا يتلقين سوى النذر اليسير من

التعليم الرسمي، تساوت حظوظ اللامعات المثقفات والأقل ثقافة وتعليما في الزواج، نظرا لعدم وجود الشهادة الثانوية أو الشهادة الجامعية لتصنيفهن وفرزهن. ممارسة الزواج المرتب سلفا لم تعد مقبولة لدى النساء المتعلمات.

كان ذلك خطأ أمهات الأبناء من خريجي الجامعات بقدر ما هو خطأ هؤلاء الأبناء أيضا. فالأم غير الجامعية كانت تفضل لأبنها زوجة لم تصل إلى المرحلة الجامعية، وبالتالي تكون أقل تهديدا لها واستعلاء عليها. كان من الصعب جدا التخلص من هذه الممارسة الثقافية المتحيزة، أو تجاهل الرأي القائل بأن رب الأسرة الذي لا يكسب رزقه بعرق جبينه (دون الاعتماد على زوجته) يستحق الشفقة والسخرية. سادت هذه المعتقدات المجتمعات الصينية، وهيمنت على الهندية، وتبدت بأجلى صورها في المجتمعات الملاوية.

اتسعت المشكلة نفسها لتشمل كافة المستويات التعليمية. فهناك عدد كبير من الفتيات اللاتي اجتزن امتحان آ (من الشهادة العامة للتعليم) لم يتمكن من العثور على أزواج جامعيين أو من مستواهن التعليمي. وكذلك الأمر مع اللاتي حملن شهادة أدنى (المستوى العادي / O level). المرأة ترغب في الزواج من رجل يفوقها تعليما، والرجل يريد الزواج من امرأة دونه تعليما. والنتيجة أن الرجال الذين حصلوا على أقل مستوى من التعليم لم يتمكنوا من العثور على زوجات مناسبة لهم، لأن النساء اللاتي بقين عازبات كن جميعا أفضل تعليما ورفضن الزواج منهم. ومن أجل إكمال مهمة وحدة التنمية الاجتماعية، طلبت من المدير التنفيذي "لجمعية الشعب" إنشاء قسم التنمية الاجتماعية لأولئك الذين وصلوا إلى المرحلة الثانوية. اتسعت العضوية بسرعة، وبحلول عام 1997 بلغ عدد الأعضاء 97000. وتمكن 31٪ من أعضاء القسم الذين التقوا من خلال أنشطته من الزواج. أما الطرائق التقليدية في اختيار الشريك فقد بدأت بالاندثار نتيجة التعليم الجماهيري الشامل: وتوجب على الحكومة توفير البدائل لـ"الخاطبات"!

إحصاء عام 1980 كشف أيضا عن أن النساء الأفضل تعليما قد ضاعفن مشكلتنا من خلال إنجاب عدد أقل من الأطفال مقارنة بغير المتعلمات. إذ بلغ عدد الأطفال الذين أنجبتهن الجامعيات 1,6، واللاتي وصلن إلى المرحلة الثانوية 1,6

أيضا، والحاصلات على الشهادة الابتدائية 2,3 والأميات 4.4. وتبين لنا أن العدد المناسب للأطفال ليحلوا محل آبائهم المتعلمين هو 2,1، في حين كنا نضاعف عدد الأطفال من الآباء والأمهات الأقل تعليما، دون أن نعوض عن الآباء والأمهات الأفضل تعليما.

في سبيل عكس هذه النزعة الإنجابية، قررت أنا وكينغ سوي (الذي كان وزيرا للتعليم آنئذ – 1984) أن نعطي الأمهات الخريجات اللاتي ينجبن الطفل الثالث الأولوية في اختيار أفضل المدارس لأطفالهن الثلاثة، وهذا يمثل هدفا ثمينا يسعى إليه كافة الآباء والأمهات. القضية كانت حساسة وخلافية، أثارت ردة فعل غاضبة وساخطة من دعاة المساواة في الحكومة وعلى رأسهم راجا، الذي اعترض على فكرة أن الآباء المتعلمين الأذكياء ينجبون أبناء لامعين وموهوبين. وحتى لو صح ذلك، كما جادل، فلم نجرح مشاعر الناس ونهين تقديرهم لذاتهم؟ أما ادي باركر فلم يحزن لأنه يتفق مع راجا، بل لأن ذلك يمثل إهانة للآباء الأقل تعليما وذكاء ولأطفالهم على حد سواء. انقسم الوزراء الأصغر سنا بين هذه الآراء الثلاثة التي عبر عنها زملاؤهم الأكبر سنا. لكن كينغ سوي، المتشبث دوما بالواقعية العملية، وافقني الرأي بوجوب دفع الخريجين الذكور إلى التخلي عن معتقداتهم الثقافية البالية، وجعلهم يدركون حمق الزواج من نساء أقل مستوى تعليمي منهم. كنا نتمتع بالأغلبية في الحكومة.

توقعنا – أنا وكينغ سوي – أن تغضب الأمهات غير الجامعيات بسبب التحيز ضدهن. لكننا دهشنا حين احتجت الأمهات الخريجات. إذ رفضن هذه الميزة. لكن الرسالة إلى الشباب وصلت: أعداد متزايدة منهم يختارون زوجات على مستواهم التعليمي نفسه، رغم أن التقدم كان بطيئا. بعد الانتخابات، وافقت على قيام توني تان، الذي حل محل كينغ سوي في وزارة التعليم، بإلغاء القرار الذي يعطي الأولوية للأمهات الجامعيات. لقد نجحت في إيقاظ شعبنا، خصوصا الشباب والفتيات من خريجي الجامعات، وتنبيهه إلى حدة المأزق الإشكالي الذي نعاني منه. لكن بسبب شعور النساء الجامعيات بالحرج من هذه الميزة المسبغة عليهن، كان من الأفضل إلغاؤها.

منحت بدلا من ذلك تخفيضات خاصة على ضريبة الدخل للنساء المتزوجات - خريجات الجامعات، ومعاهد الفنون والعلوم، والأمهات اللاتي اجتزن امتحاني شهادة التعليم العامة، لتوسيع المجموعة والتقليل من حدة النزعة النخبوية. إذ يحق لهن أو لأزواجهن حسما كبيرا على ضريبة الدخل عند إنجاب الابن الثالث والرابع. وهذه الامتيازات شجعتهم على الإنجاب مرة ثالثة ورابعة.

أنحى العديد من النقاد باللائمة على الحكومة لتطبيقها دون تفكير سياسة "التوقف عند الطفل الثاني" في الستينات. هل كان ذلك خطأ؟ نعم ولا. فبدون تلك السياسة، ما كنا لنستطيع عبر تنظيم الأسرة تخفيض معدل النمو السكاني، ولا تمكنا من حل مشكلتي البطالة والتعليم. لكن كان علينا توقع أن الآباء والأمهات الأفضل تعليما سينجبون طفلين أو أقل، والأدنى تعليما أربعة أو أكثر. الكتاب الغربيون الذين تناولوا موضوع تنظيم الأسرة لم يجلبوا الانتباه إلى هذه النتيجة المألوفة لكن الأقل وضوحا في بلدانهم المتقدمة التي بلغت مرحلة النضج، لأنه لا يصح سياسيا القيام بذلك. ولو اكتشفنا الحقيقة بأنفسنا في وقت مبكر لعملنا على صقل واستهداف حملتنا بطريقة مختلفة، وشجعنا - باستخدام الحوافز - الأمهات المتعلمات على إنجاب ثلاثة أطفال أو أكثر منذ بداية حملة تنظيم الأسرة في الستينات. لكن لسوء الحظ، لم نكن نعرف، ولم نغير سياستنا حتى عام 1983 حين كشف تحليل إحصاء عام 1980 الأنماط الإنجابية لمختلف الفئات والشرائح الاجتماعية - الاقتصادية.

منذ ذلك الخطاب الذي ألقيته عام 1983، قمت بصورة منتظمة بنشر التحليلات الإحصائية للخلفية العلمية لآباء وأمهات أفضل 10٪ من طلابنا في الامتحانات. والآن يقبل السنغافوريون حقيقة أنه كلما كان الآباء والأمهات أفضل تعليما وأكثر قدرة وكفاءة، كلما ازداد احتمال إنجابهم أبناء يصلون إلى مستواهم العلمي. كان القصد من خطابي تنبيه شبابنا وفتياتنا وآبائهم وأمهاتهم، ودفعهم لفعل شيء لإصلاح الوضع الخطير. أما النقاش العلني الذي حفزه الخطاب فقد أحدث بعض التغيير. لكن كينغ سوى، الخبير الإحصائي المتمرس، أخبرني والحزن يملؤه عند الانتهاء من دراسة الأرقام لمدة عامين اثنين، بعد التكتيكات التنبيهية الصادمة

التي تبنيتها، أننا لن نتمكن من حل هذه المشكلة في وقت قريب بحيث ننقذ معظم نسائنا الجامعيات من مصيرهن المحتوم. فالأرقام، بالرغم من التحسن الذي طرأ عليها، تظهر أننا بحاجة لسنين عديدة كي نعكس النزعة السائدة. ولسوف تعاني نساؤنا المتعلمات اللامعات، وكذلك سنغافورة. بحلول عام 1997، تزوج 63٪ من خريجي الجامعات زميلات خريجات أيضا، مقارنة بنسبة 38٪ عام 1982. لكن هناك أيضا مزيدا من الخريجات تزوجن رجالا غير جامعيين كي لا يبقين عوانس. إن من الصعوبة بمكان إلغاء نزعة ثقافية متحيزة وعميقة الجذور. من الناحية النظرية، وافقت على رأي كينغ سوي القائل إن مغالبة هذا النزوع الثقافي المتخلف ستكون عملية بطيئة، لكن من الناحية الوجدانية/ العاطفية، لم أقبل بعجزنا عن دفع رجالنا إلى التخلص من أحكامهم المسبقة المتحيزة في وقت قريب.

تفاقمت الصعوبات المتعلقة بمجموعات الاختصاصيين الموهوبين من مواطنينا حين غيرت البلدان الغربية الغنية سياساتها تجاه المهاجرين الآسيويين. في الستينات، عندما كانت الولايات المتحدة تخوض الحرب في فيتنام، لم تكن راغبة بأن تبدو معادية للآسيويين. وقررت قبول المهاجرين منهم، متخلية بذلك عن سياسة قبول البيض فقط التي استمرت في انتهاجها لأكثر من قرن من الزمان. وسرعان ما تبعتها في ذلك كندا، وأستراليا، ونيوزيلندا، الدول الكبيرة المساحة التي يقطنها عدد قليل من السكان. إذ ظلت ردحا طويلا من الزمن تمنع هجرة الآسيويين إليها. وحين غيرت قوانينها وأنظمتها كي تسمح للآسيويين المختصين والمؤهلين بالهجرة إليها، فقدنا جزءا كبيرا من المهاجرين الصينيين والهنود القادمين من ماليزيا. إذ هاجر العديد من مهنيي الطبقة الوسطى الماليزيين (من ذوي الأصول الصينية والهندية) إلى أستراليا ونيوزيلندا وكندا واستقروا هناك بصورة دائمة. القليل من الأجانب قدموا إلى سنغافورة أيضا طلبا للعلم. ولديهم الآن جامعاتهم الخاصة، والعديد منهم قادرون – ماليا – على الدراسة في أستراليا ونيوزيلندا وبريطانيا والولايات المتحدة وكندا.

لم يشاركني كافة زعماء المنطقة رأيي حول التأثير السيئ لهذا التغيير في السياسة. وحين أخبرت رئيس وزراء ماليزيا تون عبد الرازق في أوائل السبعينات أن

ماليزيا تعاني من هجرة العقول، وتخسر العديد من مواطنيها المتعلمين (الصينيين والهنود) لصالح أستراليا ونيوزيلندا، أجاب: "هذا ليس استنزافا للعقول، بل 'تصريفا للمشكلات'؛ فهو يخلص ماليزيا منها".

تفاقمت حدة نقص الكفاءات والمواهب بدءا من أواخر السبعينات، حين بدأ بعض من أفضل المتعلمين من مواطنينا بالهجرة (بلغت النسبة 5٪). أصبح العديد من طلابنا اللامعين أطباء، وكثير منهم هاجروا لشعورهم بأنهم لم يحققوا النجاح الذي يستحقه مستوى حرفيتهم المهنية. بعض الطلاب الذين درسوا في أستراليا ونيوزيلندا وكندا بقوا هناك لأن حياتهم المهنية في سنغافورة لا تتقدم بالسرعة الكافية. وعلى العكس من اليابانيين والكوريين، تلقى السنغافوريون تعليمهم بالإنكليزية، ولم يواجهوا مشكلات لغوية أو ثقافية حين استقروا في الخارج.

من أجل الحصول على ما يكفي من المواهب لملء الوظائف التي يحتاجها اقتصادنا المتنامي، شرعت في اجتذاب المواهب والاحتفاظ بها: أعني رجال أعمال يتمتعون بذهنية تجارية مغامرة، مهنيين متخصصين، فنانين، عمالا مهرة. في عام 1980، شكلنا لجنتين، واحدة للعثور على وظائف مناسبة لهم، والأخرى لدمجهم اجتماعيا. وبمساعدة مستشاري طلابنا في بعثاتنا في بريطانيا والولايات المتحدة وأستراليا ونيوزيلندا وكندا، توجه فريق من المسؤولين لمقابلة الطلاب الآسيويين الواعدين في جامعاتهم لتحفيزهم على العمل في سنغافورة. قمنا بالتركيز على الطلاب الآسيويين لأن في سنغافورة مجتمعا آسيويا يتمتع بمستوى معيشي أعلى ونوعية أفضل للحياة مقارنة بأوطانهم، كما يمكنهم الاندماج بسهولة في مجتمعنا. عبر هذا البحث المنهجي عن الكفاءات والمواهب في كافة أرجاء العالم، استطعنا اجتذاب بضع مئات من الخريجين كل سنة. وقد عوضنا عن خسارة سنوية تتراوح نسبتها بين 5 – 10٪ من أفضل مواطنينا المتعلمين الذين يهاجرون إلى الدول الصناعية.

بالنسبة للمواهب الاستثنائية، حاولت اللجنة استخدام طريقة "جني المحصول قبل نضجه"، وهي ممارسة تستخدمها الشركات الأمريكية حيث تعرض الوظيفة على الطالب المتفوق حتى قبل تخرجه، وذلك على أساس أدائه قبل دخوله

الامتحانات النهائية. بحلول التسعينات، تمكنت هذه العملية الفاعلة والنشطة من استقدام وتجنيد عدد من المواهب والكفاءات يعادل ثلاثة أضعاف عدد الذين نخسرهم بالهجرة. وبدأنا نعرض بضع مئات من المنح الدراسية للطلاب المتفوقين في الصين والهند وباقي دول المنطقة أملا بأن يبقى بعضهم بسبب فرص العمل الأفضل؛ أما أولئك الذين عادوا إلى دولهم فيمكن الاستفادة منهم في شركاتنا التي تعمل في الخارج.

أنشأنا أيضا فريقي عمل مخصصين لاجتذاب المواهب والكفاءات من الهند ومن باقي دول المنطقة، لكنهما كانا أكثر نجاحا في اجتذاب الهنود مقارنة بالملاويين. كان هنالك العديد من المزايا لمواطني ماليزيا وإندونيسيا في كل من الدولتين بحيث يصعب عليهم التفكير بالهجرة.

ظاهرة جديدة تمثلت في زيادة عدد الرجال "البيض" الذين يتزوجون من نسائنا، خصوصا الجامعيات منهن. إذ خشي الخريجون السنغافوريون من الزواج منهن، لكن الخريجين "البيض" لم يشعروا بالرهبة من ذلك. العديد من هؤلاء النساء أجبرن على الهجرة بسبب قوانيننا التي تسمح للمواطن السنغافوري الذكر بإحضار زوجته الأجنبية، وتحظر على المواطنة السنغافورية ذلك. منحنا الإذن بشرط أن يكون للزوج الأجنبي عمل نظامي في سنغافورة. لكننا قمنا بتغيير هذه السياسة في كانون الثاني/ يناير 1999: وهذا سوف يضيف ملمحا آخر للطبيعة "الكوزموبوليتانية" لسنغافورة. علاوة على ذلك، تزوج عدد كبير من طلابنا الذين درسوا في الخارج من أوروبيات، ويابانيات، وغيرهن من الآسيويات اللاتي التقوا بهن في الجامعة. ومثل أطفالهم إضافات ثمينة إلى مجموعات اختصاصيينا الموهوبين. لقد تم اختراق الحواجز الصارمة أمام الزواج المختلط بين الأعراق عبر تمازج الناس عند سفرهم وعملهم في البلاد الأجنبية. توجب علينا أن نغير مواقفنا ونستفيد مما كان يعتبر ذات مرة مواهب وكفاءات أجنبية غير قابلة للتمثل والاندماج. لا يمكن أن نسمح لأحكامنا المتحيزة العتيقة بإعاقة تطورنا باعتبارنا مركزا عالميا للتجارة والصناعة والخدمات.

إلى جانب النزعة المحافظة الطبيعية، تتمثل المشكلة الأخرى في الخوف من التنافس على الوظائف. فعلى المستويين التخصصي الرفيع والعادي هنالك اعتراض

على تدفق الكفاءات والمواهب من الخارج. فالسنغافوريون يعرفون أن تدفق المزيد من المواهب الأجنبية سيؤدي إلى مزيد من فرص العمل. لكنهم يريدون أن يحدث ذلك في قطاع آخر لا يعملون فيه.

لولا الكفاءات والمواهب الأجنبية ما حققنا كل هذه الإنجازات. في حكومتي الأولى المؤلفة من عشرة وزراء، كنت الوحيد الذي ولد ودرس في سنغافورة. فقد ولد كل من كينغ سوي وتشين تشي في الملايو، وراجا في سيلان. أما رئيس محكمتنا العليا، يونغ بونغ هاو، فقد أتى من ماليزيا، كحال مدعينا العام تشان سيك كيونغ، والقائمة تطول. آلاف المهندسين، والمدراء، وغيرهم من المختصين المهنيين الذين أتوا من الخارج، قدموا المساعدة لنا كي ننمو ونتطور. كانوا بمثابة "الميغابايت" الإضافي في كمبيوتر سنغافورة. وإذا لم نقدر على الارتقاء بمساعدة المواهب والكفاءات الأجنبية، فلن نبلغ القمة ونبز باقي الدول.

## - 11 -
## ألسن عديدة، لغة واحدة

تلقينا – أنا وتشو – تعليمنا في مدارس تستخدم اللغة الإنكليزية. وحين قابلنا طلابا من الصين أثناء دراستنا في إنكلترا، أدركنا مدى اغترابنا عن ثقافتنا، كأننا من الطلاب الصينيين القادمين من الكاريبي. راودنا شعور بالفقدان والخسارة لأننا تعلمنا بلسان مختلف عن لغتنا الأم، ولم نقبل بشكل كلي قيم ثقافة لا ننتمي إليها. أحسست بأنني معزول عن جماهير الصينيين العاديين الذين يتكلمون اللغات المحلية واللغة الصينية الرئيسية "الماندرين"(المستخدمة في أربعة أخماس الصين). عالم الكتب المدرسية والأساتذة الأكاديميين لم تربطه أي صلة على الإطلاق بالعالم الذي عشت فيه. كان حالنا مشابها لحال مئات من خريجي كلية رافلز، الذين لم يتلقوا دروسهم ضمن إطار ثقافاتهم الآسيوية، ولم يشعروا بالانتماء للثقافة البريطانية، بل ضاعوا بين الثقافتين.

قررنا – أنا وتشو – ألا نصيب أطفالنا الثلاثة بهذه الإعاقة الثقافية، وأن نرسلهم إلى مدارس صينية ليصبحوا جزءا من هذا المجتمع المحلي النشط، والنابض بالحياة، والواثق بنفسه، حتى على حساب لغتهم الإنكليزية. عوضنا عن ذلك من خلال استخدام تشو الإنكليزية في الحديث معهم، في حين كنت أحادثهم بالصينية لتحسين نطقي بلغتي الأم!

تبين أن النتيجة كانت جيدة لثلاثتهم، حيث درسوا بالصينية، وتشربوا بالقيم التي جعلتهم أطفالا مطيعين ومواطنين صالحين، مع طلاقة مماثلة في اللغة الإنكليزية. أبلوا في المدرسة بلاء حسنا، وفازوا بالجوائز التي أعلنتها وروجت لها مدارسهم والصحافة الصينية لتشجيع الآباء الآخرين على إرسال أطفالهم إلى المدارس الصينية. وهذا ما أقنع الناطقين بالصينية بأنني لن أستأصل التعليم الصيني من سنغافورة. أولئك الذين ولدوا وتربوا في المجتمعات المتجانسة التكوين قد لا يفهمون لماذا تحمل الأداة اللغوية التي اخترتها لتعليم أطفالي مضامين سياسية.

لم تمتلك سنغافورة أبدا لغة مشتركة واحدة. فقد كانت مجتمعا متعدد اللغات تحت الحكم الاستعماري. وترك البريطانيون الحرية للناس كي يقرروا كيف يدرسون أطفالهم. ووفرت الحكومة عددا محدودا من المدارس التي تعلم بالإنكليزية لتدريس الطلاب وتأهيلهم كي يصبحوا موظفين، وأمناء مستودعات، ومساحين وغير ذلك من العمال الثانويين، كما كانت المدارس الابتدائية تستخدم اللغة الملاوية للملاويين. الهنود أداروا مدارسهم ومعاهدهم التي تدرس بالتاميلية وغيرها من اللغات الهندية. وأنشأ الصينيون مدارس مولها الأعضاء الناجحون في مجتمعهم المحلي، للتدريس باللغة الصينية. ولأن الأعراق المختلفة استخدمت لغاتها الخاصة في الدراسة، فإن ارتباطها الوجداني/ العاطفي بلغتها الأم كان وثيقا وعميقا. كانت على شاكلة الملايين الخمسة في كويبك الذين تمسكوا بعناد بالفرنسية في قارة تضم 300 مليون ناطق بالإنكليزية.

حين شكلنا الحكومة عام 1959، قررنا اعتبار الملاوية لغة وطنية، وذلك لتمهيد السبيل أمام الاندماج مع الملايو. لكن أدركنا أن الإنكليزية يجب أن تكون لغة العمل واللغة المشتركة. وبوصفنا مجتمعا تجاريا دوليا، لن نكسب رزقنا إن استخدمنا الملاوية، أو الصينية، أو التاميلية. وعند استخدام الإنكليزية، لن يكون لأي عرق ميزة تفضله على الأعراق الأخرى، إلا أن القضية بالنسبة لنا كانت على درجة عالية من الحساسية بحيث منعتنا من إحداث تغيير فوري. وسيكون الأمر كارثيا لو أعلنا أن على الجميع تعلم الإنكليزية في وقت كانت فيه كل جماعة عرقية متمسكة تمسكا شديدا ومتحمسا بلغتها الأم. لذلك تركنا الوضع على حاله: أربع لغات رسمية – الملاوية، الصينية (الماندرين) التاميلية، الإنكليزية.

الحاجة إلى لغة مشتركة تبدت بكل جلاء في القوات المسلحة السنغافورية. فقد أرهقنا عبء مجموعة كبيرة ومتعبة من اللهجات واللغات، وواجهنا احتمال الذهاب إلى ساحة المعركة دون أن نتفاهم مع بعضنا بعضا باستخدام أي من اللغات الرسمية الأربع. العديد من الأفراد لا يمكنهم سوى التحدث باللهجات المحكية، مما تطلب فصائل خاصة تتحدث بلغة الهوكين. أما الصينيون فكانوا يستخدمون

واحدة أو أكثر من سبع لهجات صينية مختلفة في البيت، لكنهم تعلموا الصينية الشمالية (الماندرين) والإنكليزية في المدرسة، ولا يستخدم أي منهما في المنزل.

لم أكن راغبا باندلاع جدل خلافي حول اللغة، لذلك أدخلت في المدارس التي تستخدم الإنكليزية ثلاثا من اللغات الأم: الصينية الشمالية (الماندرين)، والملاوية، والتاميلية. لاقى ذلك استحسان الآباء. ولموازنة الأمر، أضفت منهاج تعليم الإنكليزية في المدارس الصينية والملاوية والتاميلية. رحب الآباء الملاويون والهنود بالخطة، لكن ازداد عدد الذين فضلوا إرسال أطفالهم إلى المدارس الإنكليزية. عارضت مجموعة من الذين تلقوا تعليمهم بالصينية الخطة بعناد، ولم يعجبهم ما اعتبروه نقلة لجعل الإنكليزية لغة العمل المشتركة، كما عبروا عن تعاستهم واستيائهم في الصحف الناطقة بالصينية.

ما كادت تمضي ثمانية أسابيع على الانفصال، حتى طلبت غرفة التجارة الصينية من الحكومة ضمان وضع واعتبار اللغة الصينية كواحدة من اللغات الرسمية في سنغافورة. وأكد خازن الغرفة، كينغ تشين هوك، المدافع عن اللغة الصينية منذ ما قبل قيام دولة ماليزيا، على أن الصينية تستخدم من قبل أكثر من ثمانين بالمائة من السكان في سنغافورة. منعت هذه الخطوة قبل أن تتفاقم لتصبح حملة، إذ إنه حالما تفعل ذلك الغرفة الصينية،.فستتبعها لجنة إدارة كل مدرسة صينية، وكل من نقابتي المدرسين الصينيين. في الأول من تشرين الأول/ أكتوبر، أعدت التأكيد على أن كافة اللغات الأربع الرئيسة في سنغافورة هي رسمية ومتساوية. وذكرت الناشطين من أمثال كينغ في الغرفة الصينية بأن سلوكهم كان مريبا حين التزموا الصمت إزاء اللغة وغيرها من القضايا الحيوية حين كانت سنغافورة خاضعة للشرطة الماليزية والكتيبة الماليزية. بعد خمسة أيام، قابلت لجان غرف التجارة الأربع تحت أضواء كاميرات التلفزيون. ولم أترك لدى الممثلين الصينيين أي شك في أنني لن أسمح لأحد باستغلال اللغة الصينية كقضية سياسية. الأمر الذي وضع حدا لمحاولاتهم الهادفة لرفع مكانة اللغة الصينية على كل ما عداها.

مع ذلك استمرت معارضة الطلاب في نانيانغ وكلية نغي آن اللتين تدرسان باللغة الصينية. في تشرين الأول/ أكتوبر 1966، حين أعلنت عن افتتاح مكتبة في جامعة نانيانغ (التي اختصر اسمها في الصينية إلى "نانتاه")، تجمع حوالي مائتي طالب من المحتجين. بعد بضعة أيام، تظاهر طلاب كلية نغي آن خارج مكتبي واصطدموا مع الشرطة، ثم اعتصموا داخل كليتهم. وبعد أن طردت الزعماء الماليزيين للمظاهرتين، هدأ اهتياج الطلاب.

انتظرنا بفارغ الصبر الآباء – وعددهم يزداد سنة إثر أخرى – أن يرسلوا أطفالهم إلى المدارس التي تستخدم اللغة الإنكليزية في التدريس، وذلك في مواجهة معارضة عنيدة من نقابتي المدرسين الصينيين، واللجان الإدارية في المدارس الصينية، وأصحاب الصحف الصينية والمحررين والصحفيين، وزعماء الجمعيات والروابط المحلية، وغرفة التجارة الصينية. في كل عام، عندما يحين موعد تسجيل الأطفال في المدارس الصينية، تنظم هذه الجماعات حملات لدفع الآباء إلى إلحاق أطفالهم بها من أجل ثقافتهم وهويتهم. وتعمل على توبيخ وتعنيف أولئك الذين اختاروا المدارس الإنكليزية باعتبارهم يهتمون بالمال ويتصفون بقصر النظر.

كان العديد من الآباء الناطقين بالصينية مرتبطين ارتباطا وثيقا بلغتهم وثقافتهم. ولم يتمكنوا من فهم السبب الذي سمح لأطفالهم بتلقي العلم بالصينية تحت الحكم البريطاني، بينما يتوجب عليهم تعلم الإنكليزية في ظل حكومتهم المنتخبة. لكن من أجل تحسين إمكانية الحصول على وظائف جيدة، أرسل العديد منهم أبناءهم إلى المدارس الإنكليزية. عوامل الجذب المتعارضة هذه وفرت أرضية خصبة للهيجان وإثارة الرأي العام.

قرب نهاية عام 1970، تحولت كبرى الصحف الناطقة بالصينية "نانيانغ سيانغ باو" بشكل سريع نحو تأييد الشيوعية واللغة والثقافة الصينيتين. وشنت هجوما على الحكومة، متهمة إياها بمحاولة قمع اللغة والتعليم والثقافة الصينية، وصورتني كمستبد في حكومة من "الأجانب المزيفين الذين نسوا أسلافهم". توجب علينا اعتقال لي ماو سينغ، المدير العام، وتونغ تاو تشانغ، رئيس التحرير، ولي سينغ كو، كبير الكتاب، بسبب تمجيد وتلميع صورة الشيوعية وتهييج المشاعر

الشوفينية حول اللغة والثقافة الصينيتين. والدليل على أنهم يفعلون ذلك في سنغافورة فقط، أتى من النسخ الماليزية للصحيفة نفسها حيث لم تُشن فيها مثل هذه الحملة.

مثل خريجو "نانتاه" مصدرا آخر للمعارضة. ففي الانتخابات العامة التي جرت في عامي 1972 و 1976، أثاروا قضية اللغة والثقافة الصينيتين. وحين حاولت تغيير لغة التدريس في جامعة "نانتاه" من الصينية إلى الإنكليزية، قام هو جوان تامي، رئيس اتحاد الطلبة، بتحريض زملائه الطلاب على استخدام الصينية بدلا من الإنكليزية في مواد امتحاناتهم. لكن الجامعة أزاحته من مركزه كرئيس للاتحاد. وبعد التخرج، شارك في الانتخابات العامة سنة 1976 كمرشح عن حزب الشغيلة، واتهم الحكومة باستئصال شأفة التعليم بالصينية واستحث الناطقين بالصينية على معارضة الحكومة أو المخاطرة بخسارة هويتهم الثقافية. كان يعلم بأننا لن نتخذ ضده أي إجراء خلال الحملة. وحين فشل في الانتخابات، حيث لم يحصل إلا على 31٪ من الأصوات، فر إلى لندن.

لم تنقطع معارضة الإنكليزية كلغة مشتركة. والمفارقة أنني كنت على نفس حرص وقلق الآخرين ورغبتهم في الحفاظ على أفضل مقومات التعليم الصيني. وحين عملت كمستشار قانوني لزعماء طلبة المدارس المتوسطة الصينية في الخمسينات، تأثرت بما يتمتعون به من حيوية ونشاط، وانضباط ودينامية، والتزام اجتماعي وسياسي. على العكس من ذلك، شعرت باليأس من لامبالاة الطلاب الذين تلقوا تعليمهم بالإنكليزية، وأنانيتهم وافتقادهم الثقة بالنفس. أما جوهر المشكلة فكمن في حقيقة أنه في مجتمعنا المتعدد الأعراق والثقافات، تمثل الإنكليزية اللغة الحيادية الوحيدة المقبولة، إضافة إلى كونها اللغة التي تصلنا بالعالم. لكنها بدت وكأنها تقوض أركان ثقافة طلابنا وتصيبهم بفتور الهمة والشعور.

لكن دراستي في المدارس التي تستخدم اللغة الإنكليزية زودتني بميزة سياسية – فقد جعلتني مطلعا على عالم الذين تلقوا تعليمهم بالإنكليزية والملاوية في آن، دون أن أحاصر ضمن عالم الناطقين بالصينية. الأمر الذي جعل من الأسهل بالنسبة لي أن أحظى بالقبول كزعيم لا للصينيين فقط، إذ اعتبرني الملاويون والهنود زعيما وطنيا ملاويا (ثم سنغافوريا)، لا شوفينيا صينيا. ولأنني تعلمت الصينية فيما بعد،

ورأوا جهودي المكثفة للتمكن من اللغة الصينية الشمالية (الماندرين) والهوكين، استطعت التواصل مع المتعلمين بالصينية ونلت قبولهم كزعيم لهم.

في الخمسينات، شعر المواطنون الذين تلقوا تعليمهم بالصينية بالفخر والاعتزاز نتيجة انبعاث الصين واللغة الصينية. ازدهرت أعمال التجار في غرفة التجارة الصينية مع ازدياد الطلب على المطاط بسبب الحرب الكورية. وفي عام 1953، اقترحت الغرفة تأسيس جامعة تدرس باللغة الصينية في سنغافورة للطلاب الصينيين في جنوب شرق آسيا.

ونظرا لحظر سفر خريجي المدارس الثانوية إلى الصين الشيوعية لمتابعة دراستهم، اعتقدوا أن مثل هذه المؤسسة في سنغافورة سوف تجتذب العديد من الطلاب. استمدت الجامعة الدعم من التجار الصينيين في سنغافورة، والملايو، ومقاطعات بورنيو. أما الروح المحركة للمشروع فكان تاجر المطاط الثري، تان لارك ساي، الذي قدم منحة بقيمة خمسة ملايين دولار، لكن المشروع شمل أيضا الجالية الصينية برمتها وأطلق الكثير من الحماسة العفوية بحيث أسهم سائقو التاكسي، والبائعون المتجولون، وأصحاب عربات النقل (ذات العجلات الثلاث) بأجر يوم عمل. وحين افتتح الحاكم البريطاني جامعة نانيانغ في آذار/ مارس 1956، اكتظ الشارع الممتد من المدينة إلى مبنى الجامعة في جورونغ (على بعد 20 ميلا إلى الشمال الغربي) بالسيارات، وباتت رمزا للتعليم واللغة والثقافة الصينية - وهو رمز اقتنصه الشيوعيون ودعموا به نفوذهم وتأثيرهم في الأنصار والمتعاطفين في غرفة التجارة الصينية، وجمعيات المجتمع المحلي، ولجان إدارات المدارس.

لكن "نانتاه" واجهت العديد من المشاكل. إذ لم تتوفر سوى قلة قليلة من الوظائف لخريجيها. ومع انتقال الطلاب إلى المدارس التي تدرس بالإنكليزية، ازداد عدد المنتسبين إلى جامعة سنغافورة (التي تدرس بالإنكليزية أيضا). الطلاب الأفضل أداء في المدارس الصينية تقدموا لامتحانات شهادة مدرسة كامبريدج التي تدرس بالإنكليزية كمرشحين مؤهلين للانتساب إلى جامعة سنغافورة أو بعض الجامعات الأجنبية بمنح دراسية من الحكومة. ردت جامعة "نانتاه" بتخفيض مستوى

المؤهلات المطلوبة للانتساب والتخرج، الأمر الذي أدى إلى تدهور سمعتها الأكاديمية وانخفاض "القيمة السوقية" لخريجها. أما السبب الذي دفعني في نهاية المطاف للتدخل فهو تقرير من "جمعية الشعب" يشير إلى أن خريجي "نانتاه" حين تقدموا للحصول على الوظائف، أبرزوا شهادتهم المدرسية وليس وثائق تخرجهم من "نانتاه".

قررت أن أجعل الإنكليزية لغة التدريس في "نانتاه". ومع الموافقة بالإجماع من مجلس جامعة نانيانغ، عينت عام 1975 وزير التربية، الدكتور لي شياو مينغ، نائبا لرئيس الجامعة. تلقى شياو مينغ تعليمه في المدارس الصينية، لكنه حصل على الدكتوراه في الهندسة من جامعة لندن. تمثلت مهمته في تحويل "نانتاه" إلى جامعة تدرس بالإنكليزية. تبين أن المهمة بالغة الصعوبة؛ فالمدرسون تعلموا بالصينية ولا يمكنهم التدريس بالصينية، وبالرغم من أنهم حصلوا على شهادات الدكتوراه من الجامعات الأمريكية، إلا أنهم عادوا إلى استخدام الصينية وفقدوا طلاقتهم بالإنكليزية.

في عام 1978، وصل الوضع إلى درجة من السوء بحيث طلب مني أعضاء البرلمان الذين تخرجوا من "نانتاه" التدخل قبل أن تنهار الجامعة. أما الشخص الذي تعلمت أن أعتمد على حكمه الحصيف فكان وزير الدولة تشنغ جيت كون، الذي تمتع بمهارة مشهودة في إقامة العلاقات الشخصية، وعمل بصورة وثيقة معي طيلة العديد من السنين، بما في ذلك مساعدتي في الاهتمام بدائرتي الانتخابية. أقنعني كون بأن السماح باستمرار وضع "نانتاه" على ما كان عليه سوف يؤدي إلى إشكالية أسوأ. فمع المستقبل المظلم الذي ينتظر الحياة المهنية للعديد من الطلاب، سوف ينحي الناطقون بالصينية باللائمة على الحكومة لعدم اتخاذ مزيد من الإجراءات لإنقاذهم، وكذلك للسماح بانهيار جامعة "نانتاه". وأيد آراء تشنغ بقوة كل من هوه كاه ليونغ، وتشين هارن تونغ، ولي يوك سينغ، وجميعهم من الوزراء البرلمانيين الذين تخرجوا من "نانتاه".

عارض معظم الزملاء في الحكومة التدخل باعتباره مكلفا جدا من الناحية السياسية. وصمم على مقاومته بعناد كل من تشين تشاي وايدي باركر. حتى

كينغ سوي، القوي والنشيط والمستقل الرأي عادة، وكيم سان، البراغماتي، لم يتحمسا له. لسوف يؤيدان التدخل إن قررت اللجوء إليه، لكن لمَ نهيّج عش الدبابير؟ تذكرا مشاكلنا مع المدارس الصينية و "نانتاه" في الستينات. فوجئت حين عبر اونغ بانغ بونغ، الذي تلقى تعليمه بالصينية في ثانوية كونفوشيان في كوالالمبور، عن شكوكه. صحيح أنه اتفق مع نوابنا البرلمانيين المتخرجين من "نانتاه" على خطورة الوضع، لكن أقلقته ردات الفعل من قبل المانحين والداعمين للجامعة في سنغافورة وماليزيا. إلا أنني لم أقبل أن يضيع عدة مئات من الطلبة كل سنة مستقبلهم. ونظرا لاستحالة قيام "نانتاه" بتغيير لغة تدريسها من الصينية إلى الإنكليزية، أقنعت مجلس الجامعة وأعضاء المجلس الأعلى بنقل الجامعة برمتها - بأساتذتها وطلابها - إلى مباني جامعة سنغافورة. ولسوف يجبر الأساتذة والطلاب معا على استخدام الإنكليزية، ويصبحون جزءا من عدد أكبر من الأساتذة والطلاب الناطقين بالإنكليزية في مبناها في بوكيت تيماه.

مهما بلغت هواجسهم، فقد استغرق أساتذة وطلاب "نانتاه" في البيئة "الناطقة" بالإنكليزية منذ بداية السنة الدراسية 1978. وقبلت غالبية الآباء والطلاب الناطقين بالصينية هذا التغيير - من الجامعة التي تدرس بالصينية إلى الإنكليزية - باعتباره أمرا يتعذر اجتنابه. أما المعارضة الأشد حماسا فقد أتت من خريجي "نانتاه". فأولئك المقيمون منهم تفهموا التغيير وإن لم يؤيدوه علانية. لكن الخريجين الماليزيين عبروا عن الغضب والمرارة في إدانتهم لما اعتبروه عملا غادرا وخيانيا. من جهتي، شعرت بالحزن لأنني لم أتمكن من القيام بهذه الخطوة في وقت أبكر، وبالتالي كنت سأنقذ عدة آلاف من خريجي الجامعة من وضعهم الاقتصادي السيئ، نتيجة الإعاقة التي سببها عدم تمكنهم من الإنكليزية بشكل كاف.

كان هذا تعديلا مؤلما، برّح الطلاب أكثر من الأساتذة. تولى أساتذة جامعة سنغافورة تدريس معظم المناهج حتى يحسّن أساتذة "نانتاه" طلاقتهم في الإنكليزية. تحدثت إلى الطلاب مرتين، كي أعبر عن تعاطفي مع مشكلاتهم، وأشجعهم على المواظبة والدأب. في نهاية المطاف تمكن سبعون بالمائة منهم من اجتياز امتحاناتهم المشتركة. وأمرت بإجراء مسح بين المتخرجين حول ما إذا كانوا يفضلون شهادة

جامعة سنغافورة، أو "نانتاه"، أو شهادة مشتركة. وتبين أن الأغلبية الساحقة أرادت الحصول على شهادة جامعة سنغافورة. قررت دمج الجامعتين معا تحت اسم جامعة سنغافورة الوطنية (NUS) تمنح شهادة خاصة بها. وتحولت مباني جامعة "نانتاه" إلى معهد نانيانغ التقني التابع لجامعة سنغافورة الوطنية. في عام 1991، تحول المعهد إلى جامعة نانيانغ التقنية (NTU). أراد بعض خريجي "نانتاه" إعادة تسميتها بـ"جامعة نانيانغ". ولم يعد ذلك يمثل قضية ذات أهمية كبيرة. إذ يمكن استعادة الاسم القديم إن كانت تلك رغبة خريجي "نانتاه" وجامعة نايناغ التقنية. فأرباب العمل يعرفون أن مستوى خريجي جامعة نانيانغ التقنية يلبي المعايير المطلوبة مهما كان اسم مؤسستهم.

امتلكت القوة السياسية لإحداث تلك التغييرات في جامعة "نانتاه" لأن أبنائي الثلاثة تلقوا تعليمهم كله في المدارس الصينية، وذلك على العكس من العديد من المناصرين للغة الصينية الذين أرسلوا أولادهم إلى المدارس الإنكليزية. وحين تحدثت أمام الطلاب والأساتذة في حرم جامعة "نانتاه" في أواخر الستينات، أمكنني القول بأنني لن أضحي بتعليم أولادي لغرض سياسي. واقتنعت بأن المدارس الصينية تفيدهم لأن بمقدورهم التضلع من الإنكليزية في المنزل. لكن بالنسبة لتعليمهم الجامعي، قلت إنني لن أرسلهم إلى جامعة تدرس بالصينية. فمستقبلهم يعتمد على التمكن من لغة عالمية تستخدمها أحدث الكتب العلمية. ولسوف يتوصل كل أب، بغض النظر عما إذا كان قد تلقى تعليمه بالصينية أو الإنكليزية، إلى ذات النتيجة. ولأنني قلت ذلك في "نانتاه" وأوردت حديثي الصحف، كنت قادرا على التأثير في اختيار الآباء وطلاب المدارس الصينية حين يسعون للانتساب إلى الجامعة.

لو لم يتفوق أطفالي في المدارس الصينية، لما امتلكت هذا القدر من الإقناع. بعد سنوات، سألت كل واحد منهم هل ندم على انتسابه لمدرسة صينية لا إنكليزية؟ وأجمع ثلاثتهم على أن حالهم كان أفضل بسبب ذهابهم إلى المدارس الصينية.

تخرج من "نانتاه" اثنا عشر ألف طالب. ولو تلقوا جميعا تعليمهم بالإنكليزية، لشعروا بمزيد من الرضا والاطمئنان على حياتهم المهنية وأسهموا بشكل أعظم في

بناء سنغافورة وماليزيا. كانت المشكلة تتعلق بالكرامة والاعتبار. إذ علقت آمال كبار على "نانتاه" عند تأسيسها، لكن حركة التاريخ كانت تسير ضدها. ولم يرغب أي بلد في جنوب شرق آسيا بجامعة تدرس بالصينية. بل على العكس، كانت المنطقة تتخلص من مدارسها الصينية بالتدريج. كما تقلصت فرص الاستخدام لخريجي الثانويات والجامعات الصينية بشكل سريع. حتى البنوك كانت تتحول إلى الإنكليزية للبقاء في الميدان.

بعد اندماج الجامعتين، دفعت كافة المدارس الصينية للتحول إلى استخدام الإنكليزية باعتبارها لغة التعليم الرئيسة، مع الإبقاء على الصينية كلغة ثانية. مما تطلب عملية تحليل للذات لدى الذين تلقوا تعليمهم بالصينية، بمن فيهم أعضاء البرلمان عن حزب العمل الشعبي. إذ لم يتمكن أحد منهم من القبول بالحاجة إلى تخفيض عدد ساعات تدريس الصينية في هذه المدارس، وإن اتفقوا جميعا على ضرورة تمكين الطلاب من الإنكليزية كي يقدروا على متابعة دراستهم في معهد العلوم التقنية والجامعة دون قضاء سنة إضافية لتقوية لغتهم الإنكليزية. تعاطفت معهم في معضلتهم الإشكالية، لكن حالما قبلوا الإنكليزية باعتبارها لغة العمل عندنا، توجب عليهم القبول بما يستتبع ذلك من نتائج.

مع حدوث هذه التغيرات، خشيت من حقيقة أننا نخسر شيئا ثمينا في نظام المدارس الصينية. أردت الحفاظ على ما هو جيد في المدارس الصينية: الانضباط، الثقة بالنفس، القيم الأخلاقية والاجتماعية التي تغرسها في طلابها بالاعتماد على التقاليد والقيم والثقافة الصينية. توجب علينا نقل هذه القيم ذاتها إلى الطلاب في المدارس الجديدة ثنائية اللغة، أو نخاطر بتجريدهم من ثقافتهم. وحين نستخدم الإنكليزية كوسيلة للتدريس، لا يمكن تعزيز قيم العائلة الكونفوشيوسية في المدارس لأن الأساتذة والطلاب ينتمون إلى أعراق متعددة والكتب المدرسية ليست باللغة الصينية.

علاوة على كل ذلك، تعرضت القيم الأخلاقية التقليدية لطلابنا للتآكل نتيجة تعرضهم المتزايد لوسائل الإعلام الغربية، وتفاعلهم مع السياح الأجانب في

سنغافورة، ورحلاتهم في الخارج. كانت قيم المجتمع الاستهلاكي الأمريكي تخترق سنغافورة بصورة أسرع منها في باقي دول المنطقة بسبب استخدام اللغة الإنكليزية في التعليم.

ضاعفت من حدة هذه المشكلة قيم ومواقف الأجيال الشابة من المدرسين. فالجيل الأكبر سنا منهم قد اختبر المشقة ورأى مدى صعوبة إرساء قواعد الاستقرار والتناغم في مجتمع سنغافورة المتعدد الأعراق. وكما كتبت إلى كينغ سوي حين تولى وزارة التعليم عام 1979: "لقد علموا [طلابهم] فلسفة الحياة، وغرسوا فيهم العزم والتصميم، والشعور بالواجب والمسؤولية، وامتلكوا دافعا أعظم واندفاعا أكبر من غالبية المدرسين الذين يستخدمون اللغة الإنكليزية". أما المدرسون الأصغر سنا، الذين تلقوا تعليمهم بالإنكليزية (وكانت الصينية لغتهم التعليمية الثانية)، فلم يتشربوا مثلهم بهذه القيم التقليدية.

أردنا الحفاظ على القيم التقليدية المميزة لثقافتنا المختلفة. لقد تمكن اليابانيون من امتصاص التأثير الأمريكي والبقاء "يابانيين" في الجوهر. أما أجيالهم الشابة، الذين ترعرعوا في مجتمع الوفرة، أصبحوا أقل إخلاصا وولاء على ما يبدو للشركات التي يعملون فيها مقارنة بآبائهم، لكنهم بقوا يابانيين أساسا، ومجدين، وملتزمين بالصالح العام الأوسع لمجتمعهم مقارنة بالأوروبيين أو الأمريكيين. آمنت بأننا قادرون على ذلك، طالما نجح اليابانيون.

قررت المحافظة على أفضل تسع مدارس صينية خاضعةً لخطة المعونة الخاصة (SAP). هذه المدارس المستفيدة من الخطة تقبل الطلاب من ضمن أفضل 10٪ من الناجحين في امتحان المدارس الابتدائية. وسوف تدرس الصينية في المستوى الأول، مع استخدام الإنكليزية كلغة تدريس مثلها مثل باقي المدارس. زودنا هذه المدارس بمدرسين إضافيين لتمكين التلاميذ من تعلم الإنكليزية والصينية من خلال برامج تدريسية خاصة. نجحت هذه المدارس في الحفاظ على ما يميز المدارس الصينية التقليدية من شكلانية، وانضباط، وآداب اجتماعية. أما الروح المسيطرة على هذه المدارس فكانت، ولا تزال، متفوقة في سموها على مدارس اللغة الإنكليزية التي نزعت لأن تكون أكثر إهمالا وتوانيا في مثل هذه الأمور. إن معظم مدارس خطة

المعونة الخاصة، بما في ذلك الثانوية الصينية الخاضعة لسيطرة الشيوعيين، تعتبر مؤسسات من الطراز الأول مجهزة بمنشآت حديثة لتناسب في أدائها تاريخها المجيد وتراثها التليد.

❧❧

بعد حل المشكلة بدمج جامعتي نانيانغ وسنغافورة في مبنى واحد عام 1978، قررت أن الوقت قد أزف لتشجيع مواطنينا الصينيين على استخدام اللغة الصينية الشمالية (الماندرين) بدلا من اللهجات واللغات الصينية المتعددة. فذلك سوف يجعل من الأسهل على الطلاب التمكن من الإنكليزية والماندرين الصينية في المدرسة إذا تكلموا بهذه الأخيرة وتخلصوا من عبء اللغات واللهجات المتعددة. أطلقت حملة "تكلم الماندرين" لمدة شهر في كل عام.

لتوكيد أهمية الماندرين، توقفت عن استخدام لهجة الهوكين في خطبي العامة. كما أوقفت كافة البرامج الناطقة بمثل هذه اللهجات واللغات في التلفزيون والإذاعة، لكن أبقينا على بث النشرات الإخبارية بها من أجل الأجيال الأكبر عمرا. لسوء الحظ، كان علينا استخدام هذه اللهجات في فترة الانتخابات، وإلا سوف نعطي مرشحي المعارضة ميزة يتفوقون بها علينا. وحتى في وقت قريب يعود إلى فترة الاستعداد للانتخابات العامة سنة 1997، كانت أشد الخطب إثارة للحماسة تلك التي ألقيت بلهجة الهوكين. فمثل هذه اللهجات هي اللغة الأصلية للجيل الأكبر عمرا.

كان من الصعب تغيير العادات والأساليب اللغوية للعائلات الصينية التي تتداخل مع تعلم الماندرين. وحتى السبعينات، ظل حوالي 80٪ من الناس يتكلمون اللهجات الصينية في المنزل. والعمال الشباب الذين ظهروا في مقابلات تلفزيونية لم يتمكنوا من التحدث بطلاقة بالماندرين لأنهم اعتادوا التحدث باللهجات الأخرى في المنزل وفي مكان العمل. استخدمت موقعي بين الناس كي أستحثهم على التغيير. كانوا يعرفون بأن أطفالي الثلاثة قد تمكنوا من الماندرين، والإنكليزية، والملاوية، وأظهروا احتراما لآرائي المتعلقة بكيفية تعليم وتدريس الأطفال. وخلال نزهاتنا في الحدائق العامة والبساتين، كان الآباء على الأغلب يتحدثون مع أولادهم

باللهجات المختلفة، وحين يلمحوننا – أنا وزوجتي – يبدو عليهم الارتباك وينتقلون إلى التحدث بالماندرين، ويخجلون لأنهم لم يستمعوا لنصيحتي. التغيير كان صعبا على نحو خاص بالنسبة للأجداد والجدات، لكن استطاع معظمهم تدبر أمر محادثة أحفادهم باللهجات المختلفة وفهم أجوبتهم بالماندرين. لولا هذا الترويج الفاعل للماندرين، لفشلت سياستنا الثنائية اللغة بالنسبة للطلاب الصينيين. على أية حال، قفز عدد العائلات التي تتكلم الماندرين من 26٪ عام 1980 إلى 60٪ عام 1990، وما زال يزداد باطراد. كما ارتفع عدد الأسر التي تتحدث الإنكليزية في المنزل من 20٪ عام 1980 إلى 40٪ عام 1998.

أدى انفتاح الصين إلى تغيير حاسم في مواقف الصينيين تجاه تعلم الماندرين. إذ حظي المهنيون المتخصصون والمشرفون الذين تمكنوا من الإنكليزية والماندرين بأولوية استثنائية: لم يعد ثمة تذمر حول استخدام الماندرين دونا عن باقي اللغات واللهجات الصينية. لقد اتخذنا قرارا صائبا في عام 1965 (عند الاستقلال) بتعليم الماندرين كلغة ثانية. أما اللهجات الصينية الجنوبية السبع التي تستخدم بشكل رئيس في سنغافورة فقد جعلت من الأسهل إقناع الناس بالتحول إلى الماندرين. ولو كنا مثل هونغ كونغ التي يتكلم 95٪ من سكانها باللغة الكانتونية، لكان التحول أمرا صعبا إن لم يكن مستحيلا. وبالنسبة للعديد من السنغافوريين الصينيين، تعتبر اللهجة المحلية اللغة الأم والماندرين اللغة الثانية. لكن بعد جيلين اثنين، غدت الماندرين لغتهم الأم.

تعدُّ الثنائية اللغوية (الإنكليزية مع الملاوية، أو الصينية، أو التاميلية) عبئا مرهقا يثقل كاهل أطفالنا. فاللغات الأصلية الثلاث ليس لها أية علاقة بالإنكليزية. لكن لو استخدمنا لغة واحدة، لما استطعنا كسب عيشنا. فالاعتماد على الإنكليزية كلغة وحيدة كان سيعتبر نكسة إلى الوراء، كنا سنخسر هويتنا الثقافية، وتلك الثقة الهادئة بالنفس وبمكاننا تحت الشمس. من جهة أخرى، لم نكن لنقدر على إقناع شعبنا بالتخلي عن لغته الأم.

لذلك وبالرغم من انتقاد العديد من الجهات والزعم بأن شعبنا فشل في التمكن من اللغتين معا، إلا أن ما فعلناه هو الأسلوب الأفضل للتقدم إلى الأمام.

الإنكليزية، باعتبارها لغة العمل والتجارة، استطاعت منع الصراعات الناشئة بين مختلف جماعاتنا العرقية وأعطتنا ميزة تنافسية لأنها لغة التجارة العالمية، والديبلوماسية الدولية، والعلم، والتقانة. وبدونها لما باتت سنغافورة مركزا للعديد من الشركات المتعددة الجنسية ولأكثر من مائتين من أشهر المصارف العالمية، ولما دخل مواطنونا بمثل هذه الجاهزية والاستعداد عالم الكمبيوتر والإنترنت.

## - 12 -
## الحفاظ على الحكومة نظيفة اليد

حين وصلت حكومة حزب العمل الشعبي إلى السلطة عام 1959، رتبنا الأمور بحيث تكون لدينا إدارة نظيفة. آلمنا طمع وفساد وانحلال العديد من الزعماء الآسيويين. لقد تحول المقاتلون في سبيل الحرية والمناضلون لإنقاذ شعوبهم المضطهدة إلى زمر من الفاسدين الذين يبذرون ويبددون ثرواتها. تخلفت مجتمعاتهم وتدهورت أحوالها. اجتاحتنا موجة الثورة في آسيا، وعقدنا العزم على التخلص من الحكم الاستعماري، لكننا شعرنا بالاستياء والخجل من الزعماء الوطنيين الآسيويين الذين أدى فشلهم في تطبيق مثلهم العليا إلى إزالة غشاوة الوهم عن عيوننا.

بعد الحرب، قابلت في إنكلترا طلابا من الصين. كانوا يتحرقون شوقا ولهفا لتخليص بلادهم من فساد وعجز زعمائها الوطنيين. لقد أدت معدلات التضخم المرتفعة والنهب المنظم على نطاق واسع إلى هزيمتهم النكراء وتراجعهم إلى تايوان. كان ازدراء فساد وجشع وفسق هؤلاء هو الذي جعل العديد من طلاب المدارس الصينية في سنغافورة يؤيدون الشيوعيين. إذ رأوا فيهم أمثلة نموذجية على الإخلاص والوفاء والتضحية والغيرية والقيم الثورية التي تبدت جميعا في حياة التقشف "الإسبارطية" التي عاشها الزعماء الصينيون الشيوعيون. تلك كانت المعتقدات والأفكار السائدة في تلك الحقبة.

أحد القرارات المهمة التي اتخذناها قبل الانتخابات العامة التي جرت في أيار/ مايو 1959 سلط الضوء على موقفنا من الفساد، الذي بدأ ينخر حكومة ليم هيو هوك (1956ـ 1959). فقد تلقى وزير التعليم في حكومته مبلغ مليون دولار من مصدر أمريكي لمحاربة الشيوعيين في الانتخابات القادمة. كما انتشرت الأخبار في السوق عن مبالغ مالية أقل حجما تم دفعها لأسباب أيديولوجية أقل شأنا. كانت لدينا شكوك كبيرة بفوزنا في الانتخابات نتيجة الشعور بأننا لسنا منظمين ومستعدين

بما فيه الكفاية لقبول الشيوعيين، الذين توقعنا أن ينقلبوا ضدنا حالما نصل إلى الحكم. لكن السماح لهذه الزمرة من الأوغاد بالبقاء في السلطة لفترة خمس سنوات أخرى سوف يفسد موظفي الدولة الذين حافظوا على وجه العموم على قدر من الصدق والإخلاص والأمانة، ولو حدث ذلك لن نتمكن من تسيير النظام. قررنا خوض الانتخابات لنفوز بها.

كانت الاغراءات تترصدنا في كل مكان، لا في سنغافورة فقط. على سبيل المثال، فإن مسؤولي الهجرة والجمارك هم الذين يجرون أول اتصال مع الأجانب القادمين للبلد. وفي العديد من مطارات جنوب شرق آسيا، يجد المسافرون أنفسهم في انتظار السماح لهم بالدخول من قبل رجال الجمارك، لكن الانتظار يطول إلى أن يدفعوا رشوة (نقدية غالبا) تغريهم بالموافقة. الممارسة المزعجة نفسها نجدها لدى شرطة المرور؛ فحين يوقف رجالها سائقا بتهمة تجاوز حدود السرعة فإنه يسلمهم رخصة القيادة ومعها مبلغا ماليا لتجنب اتخاذ مزيد من الإجراءات ضده. الضباط الأرفع رتبة ليسوا أفضل حالا ولا يقدمون مثالا جيدا يحتذى. ففي العديد من مدن المنطقة، يحتاج حتى المصاب بحادث سيارة عند الدخول إلى المستشفى إلى دفع رشوة لتلقي الرعاية الطبية العاجلة. إن السلطات الإضافية التي يتمتع بها المسؤولون الصغار الذين لا يستطيعون العيش اعتمادا على رواتبهم تشكل دعوة سافرة لإساءة استخدام هذه السلطات.

كان لدينا إحساس عميق بضرورة تأسيس حكومة نظيفة وكفؤة. وحين قمنا بأداء اليمين في احتفال أقيم في قاعة مجلس المدينة في حزيران/ يونيو 1959، لبسنا جميعا قمصانا (خفيفة) وسراويل بيضاء في إشارة رمزية إلى النقاء والطهارة والأمانة في سلوكنا الشخصي وحياتنا العامة. توقع الناس كل ذلك منا، وكنا مصممين على أن نرقى لمستوى توقعاتهم وآمالهم. المؤيدون للشيوعية تباهوا باستعراض مؤهلاتهم ومناصرتهم للطبقة العاملة عبر ارتداء زيهم التقليدي (قمصان وسراويل رثة)، ووسائل المواصلات التي ينتقلون بها (الحافلات وسيارات الأجرة)، وأمكنة المبيت (الغرف الخلفية من مكاتب النقابات)، والتعليم في المدارس الصينية. سخروا من مكتبي ومنزلي المجهزين بمكيفات الهواء، وسيارتي الأمريكية الكبيرة

(ستود بيكر)، ولعبي للغولف، وتناولي البيرة، والخلفية البرجوازية للأسرة التي أنتمي إليها، ودراستي في كامبريدج. لكنهم لم يتمكنوا من اتهامي وزملائي بكسب المال من عرق العمال والنقابات التي نمد لها يد المساعدة.

كان كافة وزرائي – باستثناء واحد – من خريجي الجامعات. وفي حالة خروجنا من الحكم، كنا على ثقة بأننا نستطيع البقاء والاستمرار، خصوصا بالنسبة لمهني متخصص مثلي. وليس ثمة حاجة بنا لادخار المال تحسبا لمثل هذه النهاية. والأهم من ذلك أن زوجات معظمنا من العاملات اللاتي يمكن أن يصرفن على الأسرة، إذا أقصينا عن الحكم أو أدخلنا السجن. ذلك ما شكل مواقف وزرائي وزوجاتهم. وحين يحظى الوزراء باحترام وثقة الناس، يستطيع موظفو الحكومة أيضا رفع رؤوسهم عاليا واتخاذ القرار بكل ثقة. كل ذلك شكل عاملا حاسما في معركتنا ضد الشيوعيين.

تأكدنا منذ اليوم الذي استلمنا فيه الحكم في حزيران/ يونيو 1959 أن كل دولار من العائدات سوف يسجل ويصل كله إلى المحتاجين على مستوى القاعدة الشعبية، دون أن يقتطع منه شيء في الطريق إليهم. وهكذا، ومنذ البداية، ركزنا انتباهنا بصورة خاصة على المجالات التي كانت فيها السلطات القادرة على اتخاذ القرارات الصائبة عرضة للاستغلال من أجل المكاسب الشخصية، وعملنا على شحذ وصقل الأدوات والوسائل التي يمكنها منع واكتشاف أو ردع مثل هذه الممارسات.

المؤسسة الرئيسة التي حملت مسؤولية هذه المهمة هي مكتب التحقيق في ممارسات الفساد المستشري خصوصا على المستويات الدنيا والمتوسطة بين أفراد الشرطة، ومفتشي الباعة المتجولين، ومساعدي مأمور التنفيذ في مجال الأراضي، أي المسؤولين الذين يتخذون الإجراءات القانونية ضد الذين يخرقون القانون من خلال احتلال الطرق العامة، أو أراضي الدولة لبناء أكواخهم، أو الباعة الذين يعرضون بضاعتهم على الأرصفة. وكان بمقدور هؤلاء إما استدعاء المخالفين للمثول أمام القضاء أو تجاهل المخالفات مقابل الحصول على رشوة مناسبة.

قررنا تركيز جهدنا على الحيتان الضخمة واللصوص الكبار، ووجهنا مكتب التحقيق تبعا لأولوياتنا. كما شرعنا، بالنسبة "للأسماك الصغيرة"، بتبسيط الإجراءات وإلغاء الممارسات السرية عبر الإعلان عن خطوط إرشادية واضحة وجلية، بل ألغينا ضرورة الحصول على تراخيص أو موافقات في المجالات الأقل أهمية. وحين واجهنا مشكلات في ضمان نزاهة الأحكام، قمنا بتشديد سلطة القانون على مراحل متدرجة.

في عام 1960، غيرنا قانون محاربة الفساد لعام 1937 الذي لم يعد يناسب العصر، ووسعنا تعريف العطايا والهدايا ليشمل كل ما له قيمة. أعطت التعديلات سلطات أوسع للمحققين بما في ذلك الاعتقال والبحث والتقصي ومراجعة الحسابات المصرفية ودفاتر البنوك بالنسبة للأشخاص المشتبه بهم، إضافة إلى زوجاتهم أو أبنائهم أو وكلائهم. ولم يعد من الضروري إثبات أن الشخص الذي قبل الرشوة يحتل موقعا يؤهله لتنفيذ الخدمة المطلوبة. وتوجب على مراقب حسابات ضريبة الدخل أن يقدم المعلومات المتعلقة بكل من يخضع للتحقيق. وجرى تغيير القانون النافذ الذي يشير إلى أن الدليل الذي يقدمه المتواطئ على الجرم لا قيمة له إذا لم يثبت، ليسمح للقاضي بقبول مثل هذا الدليل.

تجسد أهم تغيير فاعل أجريناه عام 1960 في مبدأ "من أين لك هذا؟"، أي السماح للمحاكم بالتعامل مع البينات التي تثبت أن المتهم يعيش حياة تتجاوز حدود إمكانياته المادية، أو أنه يملك عقارا لا يسمح دخله بشرائه، كدليل دامغ على أنه قبل أو تقاضى رشوة. ومع الدقة في التحريات والسلطة المخولة بالتحقيق مع أي مسؤول وكل وزير، استطاع مدير مكتب التحقيق الذي يمارس مهمته في رئاسة مجلس الوزراء، اكتساب سمعة مرعبة في اكتشاف أولئك الذين يخونون الأمانة.

في عام 1963، جعلنا استدعاء الشهود من قبل مكتب التحقيق لتقديم المعلومات أمرا إجباريا. وفي عام 1989، قمنا بزيادة الحد الأقصى من غرامة الرشوة من 10 آلاف إلى مائة ألف دولار. أما تقديم معلومات كاذبة أو مضللة إلى مكتب التحقيق فقد أصبح جناية خاضعة لعقوبة السجن والغرامة التي تصل إلى 10 آلاف دولار، في حين زودت المحاكم بصلاحية مصادرة المكاسب الآتية من الفساد.

كان الفساد عملية منظمة ومستشرية في بعض المجالات. في عام 1971، قام مكتب التحقيق بالقضاء على زمرة مؤلفة من أكثر من 250 شرطيا يعملون في الدوريات كانوا يتلقون مبالغ تتراوح بين 5 و 10 دولارات في كل شهر من أصاحب شاحنات معينة اعتادوا تمييز كل منها بواسطة العنوان المكتوب على جانبيها. أما أولئك الذين يرفضون الدفع فيتعرضون للمضايقة وتصدر بحقهم مذكرات استدعاء.

كان بعض مسؤولي الجمارك يتلقون رشاوى للإسراع في عملية تفتيش الشاحنات المحملة بالبضائع الممنوعة والمهربة. وبعض موظفي مكتب التموين المركزي (دائرة المشتريات الحكومية) يسربون المعلومات المتعلقة بالمناقصات مقابل مبالغ مالية يتلقونها. وبعض مسؤولي دائرة الاستيراد والتصدير يتلقون الرشاوى للإسراع في إصدار التصاريح والأذونات. وبعض المقاولين يرشون موظفي العمل للسماح باستخدام دعائم غير قانونية للمباني. أما عمال الصحة العامة فيتلقون مبالغ مالية من أصحاب المحلات والسكان للقيام بواجبهم ورفع المخلفات عن الشوارع. مدراء وأساتذة المدارس الصينية اعتادوا تلقي عمولات من موردي القرطاسية. براعة البشر لا حدود لها عندما يتعلق الأمر بترجمة السلطة وحرية التصرف إلى مكاسب شخصية.

لم يكن من الصعب جدا "تنظيف" البلد من الفساد ووقف عمليات ابتزاز المال المنظمة هذه. كان اكتشاف التصرفات الانتهازية المعزولة أشد صعوبة، وعندما اكتشفت توجب القضاء عليها.

الحالات الشهيرة احتلت عناوين الأخبار. أدين عدة وزراء بتهمة الفساد (وزير في كل عقد بين الستينات والثمانينات). كان تان كيا غان، وزيرا للتنمية الوطنية إلى أن خسر انتخابات عام 1963، ربطتنا معا زمالة وثيقة منذ أوائل الخمسينات حين كان رئيسا لنقابة مهندسي الخطوط الجوية الملاوية، وكنت أنا مستشارها القانوني. ثم عيناه مديرا في مجلس إدارة الخطوط الجوية الماليزية. وخلال اجتماع مجلس إدارة الشركة الذي انعقد في آب/ أغسطس 1966، عارض تان معارضة قوية شراء طائرات "بوينغ". بعد بضعة أيام اتصل شخص يدعى ليم بـ"فيرست ناشيونال

سيتي بنك" (مصرف شركة بوينغ) عارضا خدماته. كان صديقا لتان كيا غان. كان المصرف يعرف موقف الحكومة الصارم ضد الفساد ونقل الأمر إليها. لكن ليم رفض توريط تان، ولم يكن بالإمكان إدانته. لكني اقتنعت بأنه كان وراء القضية. تملكني إحساس بغيض وأليم بسبب القرار الذي توصلت إليه، وأصدرت بيانا ذكرت فيه أنه لم يقم بتأدية واجباته بصورة مرضية وأنه يستحق اللوم بوصفه ممثلا للحكومة في مجلس إدارة الخطوط الجوية الماليزية. عزلته من مجلس الإدارة ومن كافة مناصبه الأخرى.

أخبرني كيم سان فيما بعد أن تان فقد الاهتمام بنفسه ومظهره ويمر في وقت عسير وأنه غير قادر على فعل شيء لأن المجتمع نبذه. رثيت لحاله إنما لم يكن لدي سبيل آخر أستطيع اتخاذه.

وي تون بون كان وزيرا للدولة في وزارة البيئة عام 1975 حين قام برحلة مجانية مع أسرته إلى إندونيسيا، على حساب رجل أعمال ناشط في مجال تطوير الإسكان قدم باسمه بيانات إلى موظفي الحكومة. قبل أيضا من رجل الأعمال بيتا ريفيا (بنغالو) تساوي قيمته 500 ألف دولار، وسحب مبلغين تجاوز بهما رصيده بمقدار 300 ألف دولار باسم والده وبضمان شخصي من رجل الأعمال للمضاربة في الأسهم. كان تون بون زعيما نقابيا مخلصا في مناهضته للشيوعية منذ الخمسينات. وشعرت بالألم حين واجهته بكل ذلك وسمعت توكيداته على براءته. اتهم، وأدين، وحكم عليه بالسجن أربع سنوات وستة أشهر. ثم استأنف الحكم. وثبتت الإدانة لكن خفضت مدة الحبس ثمانية عشر شهرا.

في كانون الأول/ ديسمبر 1979، أصبنا فجأة بنكسة خطيرة. إذ وجهت إلى في يو كوك، الذي كان رئيسا للمجلس الوطني لنقابات العمال، وعضوا في البرلمان عن حزب العمل الشعبي، أربع تهم بخيانة الأمانة شملت مبلغا وصل إلى 83 ألف دولار. وجهت له أيضا تهمتان تبعا لقانون النقابات باستثمار مبلغ 18 ألف دولار من أموال النقابة في متجر (سوبر ماركت) دون موافقة الوزير. ومثلما جرت العادة في مثل هذه الحالات، أطلق سراحه بكفالة.

كان ديفان ناير، الأمين العام لـ"المجلس الوطني لنقابات العمال" (NTUC)، مقربا من يو كوك ومؤمنا ببراءته. كما أراد من مكتب التحقيق في ممارسات الفساد مراجعة القضية، مؤكدا أن رجلا بريئا قد تعرض للدمار نتيجة تهم زائفة. لم أوافق لأنني رأيت تقارير التحقيق وسمحت للمكتب بمتابعة الإجراءات. كان ناير على درجة من الاقتناع ببراءة يو كوك وأقلقته خسارة مساعد مفيد في الحركة النقابية إلى حد أنه تكلم معي بلهجة شديدة ومتحمسة حين التقيته على مائدة الغداء في أحد أيام السبت. لكنني في حضوره هاتفت مدير مكتب التحقيق وطلبت منه أن يعرض على ديفان – بسرية تامة – الدليل الذي يملكه ضد يو كوك بعد ذلك الغداء فورا. بعد أن قرأ التنبيه لم يتصل بي. قرر كوك الفرار وخسر كفيلاه مبلغ الخمسين ألف دولار الذي دفعاه. آخر أخباره جاءت في تايلند حيث عاش حياة تعسة كهارب خاضع لابتزاز سلطات الهجرة والشرطة.

أما السقوط المدوي الأكثر درامية فكان ذلك الذي أصاب تيه تشينغ وان، وزير التنمية الوطنية آنئذ. ففي تشرين الثاني/ نوفمبر 1986، اعترف أحد مساعديه عند استجوابه من قبل مكتب التحقيق أنه أعطى تيه مبلغين نقديين قيمة كل منهما 400 ألف دولار، للسماح – في إحدى الحالتين – لشركة تطويرية بالاحتفاظ بجزء من أرضها التي خصصت للدولة، وفي الحالة الثانية، لمساعدة رجل أعمال على شراء أرض تابعة للدولة لتطويرها لحسابه الخاص. تلقى هذين المبلغين – كرشوة – في عامي 1981، 1982. أنكر تلقي المال وحاول عقد صفقة مع كبير مساعدي مدير المكتب لوقف الإجراءات ضده. أورد سكرتير الحكومة ذلك في تقريره، وذكر أن تيه قد طلب مقابلتي. قلت بأن ذلك غير ممكن قبل انتهاء التحقيق. بعد أسبوع، وفي صبيحة الخامس عشر من كانون الأول/ ديسمبر 1986، قال ضابط الأمن الذي يعمل لدي: إن تيه قد توفي بعد أن ترك لي رسالة:

رئيس الوزراء

تملكني شعور شديد بالأسى والاكتئاب طيلة الأسبوعين الماضيين. أحسست بأنني مسؤولٌ عن هذا الحدث المشؤوم، وأن عليَّ تحمل المسؤولية كاملة. وبوصفي رجلا شرقيا نبيلا

وشريفا أشعر أن من الحق أن أنزل بنفسي العقوبة القصوى على خطأي.

**المخلص: تيه تشينغ وان.**

قمت بزيارة أرملته، ورأيت جسده المسجى على سريره. قالت إنه خدم الحكومة طيلة حياته وأراد أن يحافظ على شرفه. وطلبتْ عدم إجراء تحقيق في سبب الوفاة إن أمكن. لم يكن ذلك ممكنا إلا إذا حصلت على شهادة وفاة من طبيبه تثبت بأنه توفي لأسباب طبيعية. تحتم إجراء تحقيق في أسباب الوفاة، وثبت أنه انتحر بتناول جرعة كبيرة جدا من أميتال الصوديوم. أثارت المعارضة القضية في البرلمان وطالبت بلجنة تحقيق. وافقت على الفور. الأمر الذي سبب مزيدا من الألم لزوجته وابنته نتيجة ذيوع القضية. وسرعان ما غادرتا سنغافورة دون رجعة. فقد خسرتا كثيرا من الكرامة والاعتبار.

أوجدنا مناخا لرأي عام ينظر إلى الفساد في المناصب الحكومية على أنه تهديد للمجتمع. لقد فضل تيه أن ينتحر بدلا من مواجهة الخزي والعار والعزلة. لم أفهم أبدا لمَ تقاضى مبلغ الثمانمائة ألف دولار هذا. كان مهندسا معماريا كفئا وثريا وقادرا على جني الملايين بالوسائل الشريفة.

من السهولة بمكان البدء – نظريا – بمعايير أخلاقية سامية، وقناعات قوية راسخة، وتصميم أكيد على القضاء على الفساد. لكن من الصعب البقاء على مستوى هذه النوايا الصافية إلا إذا امتلك الزعماء ما يكفي من القوة والتصميم على التعامل مع المخالفين ومنتهكي القانون، بدون أية استثناءات. ولا بد من دعم مسؤولي مكتب التحقيق دون خوف أو محسوبية لتطبيق القواعد والأنظمة.

الكتاب السنوي للقدرة على المنافسة العالمية الذي أصدره معهد التنمية الإدارية عام 1997، رتب الدول الأقل فسادا في العالم معطيا علامة 10 درجات للدولة المثالية في هذا المجال. وحصلت سنغافورة على 9.18 درجة كأقل الدول فسادا في رابطة دول جنوب شرق آسيا، قبل هونغ كونغ، واليابان، وتايوان. مؤسسة الشفافية

الدولية (ومقرها برلين)، وضعت سنغافورة في المرتبة السابعة على الصعيد العالمي سنة 1998 فيما يتعلق بغياب الفساد عن مؤسساتها وأجهزتها وإداراتها.

يعدُّ "البقشيش" مهما تفاوتت مضامينه وبلغت درجة تلميع صورته على الصعيد المحلي، طريقةً معتادة للحياة في آسيا: فالناس هنا يقبلونه علنا كجزء من ثقافتهم السائدة. ولا يمكن للوزراء والمسؤولين العيش على رواتبهم الرسمية ليكونوا على مستوى مناصبهم. فكلما ارتفعت مراتبهم أصبحت منازلهم أكثر فخامة ورحابة وزوجاتهم وخليلاتهم وعشيقاتهم أكثر عددا، حيث تتناسب قيمة ما يتزيّن به من حلي ومجوهرات مع سلطة وموقع رجالهن. وتوجب على السنغافوريين الذين تنشط تجارتهم في مثل هذه البلدان ألا يحضروا معهم هذه الممارسات إلى الوطن.

حين استلم الشيوعيون الصينيون زمام السلطة، استعرضوا أمانتهم وصدقهم وإخلاصهم. على سبيل المثال، اعتاد نُدل وخادمات غرف الفنادق في الصين – في الخمسينات والستينات – إعادة كل ما يتركه النزلاء، حتى تلك التي تعمدوا رميها. كان ذلك بمثابة مباهاة استعراضية معدة للفت الأنظار إلى عزوفهم الكلي عن الممتلكات المادية. لكن النظام انهار خلال ذروة الثورة الثقافية (1966 ـ1967). إذ استشرت المحسوبية، ومحاباة الأقارب، والفساد المقنع في المناصب العليا. كان المجتمع برمته في حالة من الانحطاط، حيث تزيّا الانتهازيون بزي الثوريين وترقوا بسرعة الصاروخ عبر خيانة واضطهاد زملائهم ومرؤوسيهم والوشاية بهم. وتفاقم الفساد حين انتهجت الصين سياسة الانفتاح عام 1978، فالعديد من الناشطين الشيوعيين الذين شعروا بأنهم خدعوا وضيعوا أفضل سنوات عمرهم، شرعوا في التعويض عن الوقت الضائع وأثروا بكل وسيلة متوفرة. الشيء نفسه حدث مع الشيوعيين في فيتنام. فبعد أن فتحوا بلادهم أمام الاستثمارات الأجنبية والسوق الحر في أواخر الثمانينات، استشرى الفساد في الحزب الشيوعي. النظامان اللذان فاخرا ذات يوم (ولهما الحق بذلك) بالغيرية والإخلاص والوفاء للقضية الشيوعية، نخرهما الفساد بصورة أسوأ من الدول الآسيوية الرأسمالية "العفنة" التي اعتادا لعنها واحتقارها.

الشرط الضروري المسبق للحكومة المخلصة النظيفة هو أن لا يحتاج المرشحون إلى مبالغ مالية كبيرة للفوز بالانتخابات، وإلا سوف يطلق ذلك الحلقة المفرغة من الفساد. مصدر الشر في معظم الدول الآسيوية هو التكلفة المرتفعة للانتخابات. فبعد أن ينفق الفائزون مبالغ كبيرة للفوز في الانتخابات، يحاولون استعادة ما دفعوه وجمع الأموال اللازمة للانتخابات القادمة. النظام يؤبد ذاته بذاته. فمن أجل الفوز بمقعد في الجمعية التشريعية التايوانية (يوان) في التسعينات، دفع بعض المرشحين مبالغ تراوحت بين 10 – 20 مليون دولار أمريكي. وحالما يتم انتخاب المرشحين، يسعون للتعويض عن خسائرهم والاستعداد للجولة القادمة من خلال استخدام نفوذهم لدى وزراء ومسؤولي الحكومة للحصول على العقود الرسمية، أو تحويل استثمار الأراضي من المجال الزراعي إلى الصناعي أو التطوير العمراني المدني. في تايلند، وصف وزير سابق النظام بأنه "ديمقراطية تجارية أو تفويض يشترى بالمال". في عام 1996، أنفق ألفان من المرشحين ما يعادل 30 مليار بات (1,2 مليار دولار). أحد رؤساء الوزارات كان يدعى "جهاز الصراف الآلي"، لأنه اشتهر بتوزيع النقد السائل على المرشحين والمقترعين. ورد على اللقب/التهمة بالقول إنه ليس الصراف الآلي الوحيد.

في ماليزيا، دعا زعماء المنظمة الوطنية للملايو المتحدة النظام باسم "سياسة المال". وفي خطاب له أمام مندوبي الحزب في تشرين الأول/ أكتوبر 1996، علق رئيس الوزراء د. مهاتير محمد قائلا إن بعض المرشحين المتنافسين للمناصب العليا "قدموا رشاوى وهدايا للمندوبين" مقابل الحصول على أصواتهم. وأسف مهاتير لممارسة سياسة المال واغرورقت عيناه بالدموع وهو يحث مبعوثي الحزب "ألا يدعوا الرشوة تدمر العرق والدين والأمة الملاوية". وتبعا لتقارير صحفية ماليزية، نفذت الأوراق النقدية من فئتي ألف وخمسة آلاف دولار ماليزي من "بنك نيغارا" عند احتدام الحملة السابقة على مؤتمر ممثلي المنظمة عام 1993.

إندونيسيا نموذج شهير للفساد المستشري على أوسع نطاق بحيث نحتت وسائل الإعلام هناك تعبير "ت. ر. م" (تواطؤ – رشوة – محسوبية). فأبناء الرئيس سوهارتو، وأصدقاؤه، وأزلامه جسدوا أمثلة "تحتذى"، جعلت مصطلح "ت. ر. م" جزءا لا يتجزأ

من الثقافة الإندونيسية السائدة. وقدرت وسائل الإعلام الأمريكية ثروة عائلة سوهارتو بمبلغ 42 مليار دولار قبل أن تقلص قيمتها الأزمة المالية. الفساد تفاقم تحت حكم الرئيس حبيبي، فالوزراء والمسؤولون بذلوا قصارى جهدهم للاستفادة من الوقت المتبقي حينما غلف الغموض مصير مناصبهم بعد انتخابات الرئيس الجديد. وراكم مساعدو الرئيس حبيبي ثروات ضخمة لشراء الأصوات في مجلس الشعب الاستشاري للفوز بالانتخابات. أما السعر السائد لكل صوت فكان – كما زعم – ربع مليون دولار أمريكي.

أغلى الأنظمة الانتخابية تكلفة هو النظام الانتخابي الياباني. فالوزراء اليابانيون وأعضاء البرلمان (دايت) يتلقون رواتب ومخصصات متواضعة. في حين يحتاج عضو البرلمان الياباني إلى أكثر من مليون دولار في السنة للإنفاق على كادر مساعديه في طوكيو وفي دائرته الانتخابية، إضافة إلى تقديم الهدايا للمقترعين في أعياد الميلاد، والولادة، والزواج، والوفاة. وفي السنة الانتخابية يحتاج المرشح لأكثر من خمسة ملايين دولار. وهو يعتمد على زعيم جماعته للحصول على المال. ونظرا لأن قوة الزعيم تعتمد على عدد من أعضاء البرلمان الذين يدعمونه ويتكلون عليه، ينبغي عليه أن يجمع مبالغ طائلة لتمويل أتباعه خلال وبين الانتخابات.

تجنبت سنغافورة استخدام المال للفوز في الانتخابات. وكزعيم للمعارضة أقنعت قاضي القضاة ليم يو هوك عام 1959 بجعل التصويت إجباريا وحظر ممارسة استخدام السيارات لأخذ المقترعين إلى المراكز الانتخابية. وبعد وصولنا إلى السلطة نظمنا حملة لتنظيف السياسة من نفوذ "ثالوث الفساد". الشيوعيون، أقوى معارضينا، لم يستخدموا المال للفوز بالانتخابات. نفقات حملتنا الانتخابية كانت زهيدة، وأقل بكثير من الحد المسموح به قانونيا. ولم يكن ثمة حاجة للحزب لإعادة ملء خزائنه بعد الانتخابات، ولم نقدم أية هدايا للمقترعين بين جولة انتخابية وأخرى. فقد أقنعناهم بالتصويت لنا مرة تلو مرة من خلال توفير فرص العمل، وتشييد المدارس، والمستشفيات، والمراكز الاجتماعية، والأهم من كل ذلك المساكن التي امتلكوها. تلك هي المكاسب الجوهرية التي غيرت حياتهم وأقنعتهم بأن مستقبل أطفالهم يكمن في حزب العمل الشعبي. أحزاب المعارضة لم تكن

أيضا بحاجة للمال فقد هزمت مرشحينا أحيانا لأن الناخبين أرادوا عضوا برلمانيا من المعارضة للضغط على الحكومة لتقديم مزيد من التنازلات.

قدم الليبراليون الغربيون الحجة على أن الصحافة المتحررة من كل القيود سوف تفضح الفساد وتؤدي إلى وجود حكومة أمينة وصادقة وطاهرة الذيل. لكن الصحافة الحرة التي لا تحدها قيود ومحطات التلفزة المستقلة في الهند، والفليبين، وتايلند، وتايوان، وكوريا الجنوبية، واليابان، لم تنجح في وقف الفساد المستشري والمتأصل في عمق أنظمة هذه الدول، في حين أن أوضح الأمثلة المعبرة عن حقيقة كون وسائل الإعلام تشكل جزءا من فساد مالكها، هو رئيس وزراء إيطاليا سيلفيو بيرلسكوني. فهو يمتلك شبكة إعلامية ضخمة، لكنه هو نفسه خضع (سابقا) للتحقيق واتهم بالفساد قبل أن يصبح رئيسا للوزراء.

من ناحية أخرى، أظهرت سنغافورة أن نظام الانتخابات النظيف الذي لا يعتمد على إنفاق المال يساعد في الحفاظ على أمانة واستقامة الحكومة. لكنها لن تبقى نظيفة ومستقيمة إلا إذا كان الرجال الأكفاء والمخلصون والصادقون على استعداد لخوض الانتخابات واستلام المناصب. ويجب أن تكون رواتبهم مساوية لما يكسبه من يملكون نفس قدراتهم واستقامتهم عن إدارة الشركات الكبيرة أو ممارسة مهنة تخصصية ناجحة. عليهم إدارة اقتصاد سنغافورة الذي شهد نموا سنويا بمعدل تراوح بين 8 و 9٪ خلال العقدين الأخيرين، الأمر الذي أعطى مواطنيها من الناتج المحلي الإجمالي للفرد ما جعله يحتل المرتبة التاسعة في العالم تبعا لتصنيف البنك الدولي سنة 1995.

مع زعماء الجيل المؤسس، أصبحت الاستقامة والأمانة والصدق عادة متبعة. كان زملائي يزدرون أية محاولة لرشوتهم. لقد عرضوا حياتهم للخطر عند الوصول إلى السلطة لا من أجل الإثراء بل لتغيير المجتمع. لكن يتعذر أن تتكرر هذه المجموعة، لأن من المستحيل إعادة خلق الظروف التي جعلتهم متميزين ومختلفين. توزَّر خلفاؤنا لأنهم وجدوا الوزارة مهنة حياتية من بين العديد من المهن، ولم تكن حتى أكثرها جاذبية. وإذا ما دفعنا للوزير الاختصاصي الأمين راتبا أقل، لا يمكن أن نتوقع منه البقاء طويلا في المنصب والحصول على جزء يسير مما يقبضه خارج

الوزارة. ومع ارتفاع معدل النمو الاقتصادي والدخل المالي في القطاع الخاص، توجبت زيادة رواتب الوزراء لتناسب ما يقبضه نظراؤهم في القطاع الخاص. لقد دمر الوزراء والمسؤولون الذين يقبضون رواتب متدنية العديد من الحكومات في آسيا. فالتعويضات الكافية أمر حيوي بالنسبة لرفع مستويات الأمانة والاستقامة لدى الزعماء السياسيين والمسؤولين الذين يشغلون مناصب رفيعة.

في مناقشة دارت حول الميزانية في آذار/ مارس 1985، عنَّفتُ المعارضة على رفض زيادة رواتب الوزراء. إذ قارن جي. بي. جيارتنام من حزب الشغيلة راتبي الشهري البالغ 29000 ألف دولار سنغافوري براتب رئيس وزراء ماليزيا الذي يقبض 10000 دولار سنغافوري شهريا (لا يحصل من المبلغ إلا على 9000 فقط). لكني عقدت مقارنة بين راتب كل من الرئيس الفليبيني ماركوس المحدد بمائة ألف بيزو سنويا (أو أكثر بقليل من ألف دولار سنغافوري شهريا)، ورئيس إندونيسيا الذي يحكم مائة وخمسين مليون نسمة براتب سنوي قدره 1,2 مليون روبية أو 2500 دولار سنغافوري. لكنهما أكثر ثراء مني. أحد الرؤساء الإندونيسيين احتفظ بمنزله الرسمي بعد التقاعد. وقدم لرئيس وزراء ماليزيا منزل أو أرض لبناء مقر إقامته الخاص عليها. أما منزلي الرسمي فملك للحكومة. ليست لي علاوات، ولا يوجد تحت تصرفي سيارات بسائقين ينتظرون أوامري، ولا أملك قصرا منيفا مليئا بالخدم والحشم. فضلت أن تضاف كافة العلاوات والزيادات والمخصصات إلى رواتب رئيس الوزراء والوزراء ليقرروا بأنفسهم المجال الذي يرغبون بصرفها فيه.

أشرت إلى سلم الرواتب في جمهورية الصين الشعبية. فأدنى أجر هو 18 يوان وأعلاه 560 يوان، أي أن نسبة التفاوت تبلغ واحد إلى واحد وثلاثين. لكن ذلك لا يعكس الفارق بين نوعية الحياة بين الذين يتلقون أدنى الأجور وأعلاها ممن يعيشون وراء أسوار جونغ نان هاي قرب "المدينة المحرمة". ولا يأخذ في الحسبان من يتمتعون بالطعام الهنيء والسلع الجيدة ولديهم الطهاة والخدم ويحظون بالرعاية الطبية التي تجعل نوعية حياتهم مختلفة عن عامة الناس.

تعدُّ المساواتية الشكلانية سياسة ناجحة. فقد ظل الناس طيلة عقود في الصين المادية يرتدون زيا (صينيا) موحدا مصنوعا من القماش نفسه ومفصلا بالطريقة

الرديئة نفسها. لكن في الحقيقة هنالك مستويات مختلفة لـ"سترة ماو". فقد شرح زعيم إقليمي مسؤول عن السياحة لأحد وزرائي قائلا إنه في حين قد يلبس الصينيون زيا موحدا، إلا أن نوعية القماش مختلفة. وللتوكيد على هذه النقطة خلع سترته ليثبت أنها مبطنة بالفرو.

من حيث المبدأ، أدت حاجة الحكومات إلى التأييد الشعبي كي تعتلي سدة السلطة إلى تخفيض أجر الوزراء تبعا لرواتبهم الرسمية. لكن العلاوات الأخرى المستترة التي يقبضونها على شكل سكن، وسيارات، وبدلات سفر ومصاريف، وتعويضات تعليم لأطفالهم، وغيرها من المخصصات، تتجاوز في قيمتها رواتبهم.

في نقاشات برلمانية متتابعة خلال الثمانينات والتسعينات، أكدت على أن تعويضات الوزراء والمسؤولين المعينين في المناصب السياسية في بريطانيا والولايات المتحدة ومعظم الدول في الغرب لم تساير النمو الاقتصادي فيها. فقد افترضت أن المشتغلين بالسياسة هم سادة ونبلاء لديهم ما يكفيهم من أموال. وفي الحقيقة، كان من النادر أن تجد في البرلمان عضوا لا يمتلك دخلا خاصا في الفترة السابقة على الحرب في بريطانيا. وفي حين أن هذه الحالة لم تعد سارية في بريطانيا والولايات المتحدة، فإن معظم رجال الأعمال الناجحين تمنعهم تجارتهم المزدهرة من الانضمام للحكومة.

في الولايات المتحدة، يعين الرئيس موظفين كانوا يحصلون على دخل مرتفع في القطاع الخاص، وهؤلاء يعملون في الحكومة لفترات وجيزة، ثم يعودون إلى المهن التي يزاولونها في القطاع الخاص (محامون، رؤساء شركات.. إلخ) ليشكلوا جماعات ضغط لها تأثيرها ونفوذها لأنهم غدوا الآن قادرين على الوصول إلى مراكز صنع القرار في الإدارة. وكنت أرى أن نظام "الباب الدوار" هذا غير مرغوب فيه عندنا.

بعد الاستقلال قمت بتجميد رواتب الوزراء وسمحت بزيادة طفيفة على معاشات موظفي الدولة للتأكد من قدرتنا على مغالبة البطالة غير المتوقعة والتباطؤ في الاقتصاد، وتقديم مثال يحتذى لضبط النفس. وحين لم نعد نعاني من مشكلة جدية في البطالة عام 1970، وشعر الجميع ببعض الارتياح، وافقت على زيادة رواتب

الوزراء من 2500 دولار سنغافوري في الشهر إلى 4500، لكنني أبقيت راتبي عند حدود 3500 دولار لتذكير موظفي الحكومة بأن بعض التحفظ ما يزال أمرا ضروريا. وتوجب علي كل بضع سنين زيادة رواتب الوزراء لتضييق الهوة المتوسعة مع رواتب القطاع الخاص.

في عام 1978، كان الدكتور توني تان مديرا عاما لـ"اوفرسي – تشاينيز بانكينغ كوربوريشن"، وهو مصرف محلي كبير، براتب سنوي يصل إلى 950 آلف دولار سنغافوري. أقنعته بالاستقالة ليصبح وزير دولة براتب يقل عن ثلث راتبه السابق، وذلك دون ذكر العلاوات الأخرى، وأهمها سيارة مع سائق تحت تصرفه. اونغ تينغ تشيونغ، وزير الاتصالات، قدم أيضا تضحية مماثلة حين تخلى عن عمله الناجح كمهندس معماري خلال فترة ازدهار البناء والعمران.

حين أصبحت أقدم وزير في سنغافورة، اقترحت في البرلمان عام 1994 أن تتوصل الحكومة إلى صيغة مناسبة لتعديل رواتب الوزراء، والقضاة، وكبار موظفي الدولة بشكل آلي ومرتبط بعوائد ضريبة الدخل في القطاع الخاص. ومع نمو اقتصادي في سنغافورة تراوح بين 7 و 10٪ سنويا طيلة أكثر من عقدين، كانت رواتب القطاع العام على الدوام متخلفة بسنتين أو ثلاث سنوات عن مثيلاتها في القطاع الخاص. وفي عام 1995، قر رأي رئيس الوزراء غوه على صيغة اقترحتها تربط رواتب الوزراء وكبار موظفي الدولة بتلك التي يقبضها نظراؤهم في القطاع الخاص (وهذا سوف يؤهلهم – آليا – لتلقي زيادة على الرواتب مع زيادة الدخل في القطاع الخاص). لكن هذه الصيغة، التي تحدد سقف رواتبهم عند مستوى ثلثي ما يكسبه نظراؤهم في القطاع الخاص كما تبينه عوائد ضريبة الدخل، قد سببت اضطرابا هائلا، خصوصا لدى المهنيين المتخصصين الذين شعروا بأنها غير متناسبة أبدا مع رواتب الوزراء في الدول المتقدمة. فقد اعتاد الناس لفترة طويلة أن يقبض موظفو الدولة معاشات متواضعة بحيث لم يتقبلوا فكرة ألا يكتفي الوزراء بممارسة سلطتهم فقط بل أن تتناسب رواتبهم مع أهمية المنصب الذي يحتلونه. تمكنت من مساعدة رئيس الوزراء على تبرير صيغة التغيير هذه، ودحضت الأدلة والحجج على أن الوزراء يتلقون ما يكفي من التعويض من خلال المنصب الرفيع

الذي يشغلونه والسلطة التي يتمتعون بها، وأن خدمة الدولة يجب أن تستتبع التضحية بالدخل المالي. رأيت أن هذه المقاربة المثالية السامية غير واقعية، وتدفع الوزراء لعدم خدمة الدولة إلا لفترة وجيزة، في حين أن الاستمرارية في المنصب والخبرة المكتسبة فيه كانت لهما فائدة كبيرة عززت من قوة حكومة سنغافورة. لقد زود وزراؤنا الحكومة بما أظهرته من خبرة وحصافة في قراراتها، نتيجة لقدراتهم على التفكير والتخطيط على المدى الطويل.

في الانتخابات العامة التي جرت بعد ثمانية عشر شهرا، فاز رئيس الوزراء مع أن المعارضة جعلت من معاشات الوزراء قضية ركزت عليها. لقد أراد الناس حكومة جيدة وصادقة ونظيفة تقدم نتائج ملموسة على الصعيد العملي. وهذا ما قدمه حزب العمل الشعبي. والآن، أصبح اجتذاب المواهب الكفؤة من القطاع الخاص عملية أقل صعوبة. فقبل تطبيق صيغة الرواتب الجديدة، كان المحامي المرموق يكسب مبلغا يتراوح بين مليون ومليوني دولار سنغافوري سنويا، في حين يتلقى القاضي أقل من 300 ألف دولار سنغافوري. ولولا صيغة التغيير هذه، لما استطعنا أبدا ضم أفضل ما عندنا من محامين ممارسين إلى النظام القضائي. ربطنا أيضا رواتب الأطباء وغيرهم من المهنيين المتخصصين في خدمة الحكومة مع دخل نظرائهم في القطاع الخاص.

لا تعني صيغة الرواتب هذه زيادات سنوية، لأن الدخل في القطاع الخاص يرتفع وينخفض. وحين انخفض عام 1995، انخفضت بالمقابل رواتب كافة الوزراء وكبار موظفي الدولة عام 1997.

❧❧

من أجل منع الانتخابات المزورة من أن توصل مجموعة لا تتمتع بما يكفي من الصدق والأمانة والاستقامة إلى سدة الحكم، اقترحت في احتفال العيد الوطني في آب/ أغسطس 1984 أن يكون لدينا رئيس منتخب لحماية المخزون الاحتياطي للأمة. ولسوف يتمتع بالسلطات الكافية لتجاوز صلاحيات رئيس الوزراء، ويمكن أن يجري تحقيقا في الفساد معه، أو مع وزرائه، أو كبار مسؤوليه، ويمتلك حق الاعتراض على التعيينات غير المناسبة في المناصب الرفيعة، مثل رئيس المحكمة

العليا، أو رئيس هيئة الدفاع، أو مفوض الشرطة. ولسوف يحتاج مثل هذا الرئيس تفويضا مستقلا من الناخبين. اعتقد العديد من الأشخاص أنني أجهز المنصب لأحتله بعد أن أتنحى عن رئاسة الوزراء. وفي الحقيقة، لم يكن لدي أي اهتمام بهذا المنصب الرفيع لأنه لا يتناسب مع طبعي المزاجي بسبب لا فاعليته. جرت مناقشة هذا الاقتراح ومضامينه باعتباره "كتابا أبيض" في البرلمان عام 1988. وبعد عدة سنوات (1992)، تم تعديل الدستور بواسطة رئيس الوزراء غوه تشوك تونغ بحيث يسمح بانتخاب رئيس لسنغافورة. وتوجب علينا المحافظة على التوازن الصحيح بين سلطات الرئيس والسلطات الشرعية التي يتمتع بها رئيس الوزراء وحكومته.

حين أصيبت دول شرق آسيا – من كوريا الجنوبية إلى إندونيسيا – بصدمة مدمرة نتيجة الأزمة المالية عام 1997، تفاقمت بلايا الفساد والمحسوبية. لكن سنغافورة واجهت الأزمة ونجت من عقابيلها بصورة أفضل من سواها نظرا لنظافتها من الفساد والمحسوبية اللذين كلفا الدول الأخرى خسائر تقدر بمليارات الدولارات.

معايير الأداء والأمانة الرفيعة التي التزمنا بها وحافظنا عليها جعلت رئيس الوزراء غوه تشوك تونغ يأمر بإجراء تحقيق في عملية شراء عقارين قامت بهما باسمي زوجتي وابني لي هسين لونغ، نائب رئيس الوزراء. بيع العقاران بأسعار مخفضة، إذ أعطت شركة التطوير العمراني حسما تراوح بين 5 – 7٪ على شراء العقارين، وهو الحسم الطوعي نفسه الذي اعتادت أن تعطيه (5 – 10٪) للمشتركين الآخرين لاختبار السوق. بعد الشراء مباشرة، وفي حمى ارتفاع أسعار العقارات، قفز سعر العقارين. تقدم أولئك الذين لم تتح لهم فرصة الشراء بشكاوى إلى لجنة بورصة سنغافورة (الشركة المتخصصة في التطوير العمراني مدرجة في لائحة البورصة). بعد التحقيقات، وجدت اللجنة أن الشركة قد تصرفت ضمن حقوقها. ولأن شقيقي كان يعمل مديرا غير تنفيذي في الشركة، سرت إشاعة تقول إننا كسبنا ميزة غير نزيهة حين اشترينا العقارين. حققت السلطة النقدية السنغافورية في القضية ورفعت تقريرا إلى رئيس مجلس الوزراء غوه يؤكد على عدم وجود مخالفة قانونية في الحسومات التي منحت لنا.

شعرت تشو بالسخط والاستياء من تهمة مخالفة القانون. فقد عملت كمحامية متخصصة في مجال نقل الملكية طيلة أربعين عاما، وعرفت تماما أن تقديم حسم على أسعار البيع ممارسة شائعة لدى كافة شركات التطوير العمراني. تملكني الشعور بالغضب والحنق نفسه وقررت إزالة كافة الشكوك بالتعامل غير القانوني بإعلان الصفقة والحسم على الملأ. دفعنا قيمة الحسم البالغة مليون دولار سنغافوري إلى وزير المالية (= الحكومة). لكن رئيس الوزراء أمر بإعادة المبلغَ إلينا لأنه عرف بعدم وجود مخالفة وليس من حق الحكومة الحصول على المال. لم نكن - أنا وابني - نرغب في الظهور بمظهر المستفيد من عمل شقيقي كمدير في الشركة وقررنا المساهمة بالمليون دولار في الأعمال الخيرية.

طلبت من رئيس الوزراء عرض القضية أمام البرلمان لكي يعرف بها الجميع. في المناقشة التي جرت، قال نواب المعارضة، بمن فيهم اثنان من المحامين، أحدهما زعيم المعارضة، إن تقديم مثل هذا الحسم كما تشير خبرتهم ممارسة معيارية في السوق وليس هنالك من مخالفة قانونية. عملية الكشف هذه عن الميزة المزعومة التي حصلنا عليها جعلت القضية غير ذات أهمية في الانتخابات العامة التي جرت في السنة التالية. وكما قلت في البرلمان، فإن حقيقة كون النظام الذي وضعته يعرضني شخصيا للمساءلة والتحقيق في تصرفاتي تثبت أنه فاعل وغير شخصي وأنه لا يوجد أحد فوق القانون.

## - 13 -
## تحويل سنغافورة إلى واحة خضراء

لاحظت في زيارتي الأولى لقاعة الشعب الكبرى في بكين عام 1976 وجود "مباصق" في غرف الاجتماعات حيث جرى استقبالنا والترحيب بنا. إذ إن بعض الزعماء الصينيين يستخدمونها فعلا. وحين زار دينغ شياو بنغ سنغافورة عام 1979، جهزنا قاعة الاجتماع بمبصقة بيضاء وزرقاء (من البورسلين تعود إلى عهد أسرة مينغ/ 1368 – 1644م). وبالرغم من أننا وضعناها قرب مقعده، إلا أنه لم يستخدمها. فلربما قد لاحظ أن السنغافوريين الصينيين لا يبصقون. في زيارتي الثانية إلى بكين عام 1980، رأيت أن المباصق أزيلت من القاعة الكبرى. بعد بضع سنين، عندما أقمت مأدبة عشاء في سنغافورة تكريما لغو مو، مستشار الدولة المسؤول عن الاقتصاد، ذكرتُ له أنهم توقفوا عن استخدام المباصق في قاعة الشعب الكبرى. ضحك ضحكة خافتة وقال إنهم نقلوها من قاعات الاجتماعات لكنهم مازالوا يستخدمونها في مكاتبهم – فهي عادة قديمة راسخة يتعذر استئصالها.

نظمت حملة لمنع البصق في الأماكن العامة خلال الستينات. لكن حتى في الثمانينات ظل بعض سائقي "التاكسي" يبصقون من نوافذ سياراتهم، كما أن بعض الناس يبصقون في الأسواق وفي مراكز بيع المواد الغذائية. تابعنا الحملة بإلحاح وعملنا على بث الرسالة من خلال المدارس ووسائل الإعلام مؤكدين على أن هذه العادة سيئة وتنشر الأمراض، خصوصا السل. الآن، من النادر أن يبصق الناس في الأماكن العامة. نحن مهاجرون قطعوا جذورهم عن أوطانهم القديمة واستعدوا للتخلي عن العادات العتيقة من أجل خير وطنهم الجديد. شجعني هذا التقدم على تعديل العادات السيئة الأخرى.

بحثت بعد الاستقلال عن طريقة درامية لتمييز أنفسنا عن دول العالم الثالث. وقر رأيي على جعل سنغافورة نظيفة وخضراء. الشق الأول من الاستراتيجية التي

تبنيتها تمثل في تحويل سنغافورة إلى واحة خضراء وارفة الظلال في جنوب شرق آسيا، لأننا إذا اتبعنا معايير العالم الأول فسيجعلنا رجال الأعمال والسياح قاعدة لأنشطة التجارة والسياحة في المنطقة. تحسين البنية التحتية المادية كان أسهل منالا من عادات الناس الثقافية السيئة والراسخة. فالعديد منهم انتقلوا من أكواخ قذرة تتوسط كل منها حفرة في الأرض تستخدم كحمام (أو يلجأ بعضهم إلى استخدام "دلو" خارج المنزل لهذا الغرض)، إلى شقق سكنية في مبان طابقية مرتفعة مجهزة بنظام حديث للصرف الصحي. لكن مسلكهم بقي على حاله. وتوجب علينا بذل جهود مضنية لإقناعهم بالتخلي عن إلقاء المخلفات في غير الأماكن المخصصة، والامتناع عن إحداث الجلبة والضجيج، والابتعاد عن الفظاظة والخشونة في التعامل، واللجوء إلى اللطف والمجاملة ومراعاة مشاعر الآخرين.

بدأنا من أولى درجات السلم. في الستينات، اصطفت أرتال طويلة من الناس أمام المراكز التي تعقد فيها جلسات "لقاء المواطنين"، حيث يساعد الوزراء وأعضاء البرلمان في حل مشكلات المواطنين في دوائرهم الانتخابية. في هذه الجلسات، كان العاطلون عن العمل (ومعظمهم أتوا بصحبة زوجاتهم وأطفالهم) يطلبون الحصول على وظيفة مناسبة، وسائقو التاكسي رخصة قيادة، والباعة المتجولون الإذن ببيع الطعام في مطاعم المدارس. تلك هي وجوه البشر التي لا تظهرها إحصائيات البطالة. آلاف من الأشخاص يبيعون الطعام على الأرصفة والشوارع دون أن يظهروا أي اهتمام بالوضع المروري أو الصحي أو سوى ذلك من الاعتبارات، وأدى الزحام والجلبة وأكوام النفايات إلى تحويل أجزاء عديدة من المدينة إلى أحياء قذرة.

عمل الكثيرون كسائقي تاكسي دون رخصة أو تأمين، حيث استغلهم تجار استأجروا لهم سيارات عتيقة خاصة. أما أجرة "تاكسي القراصنة" هذه فكانت أعلى قليلا من أجرة ركوب الحافلات، بينما تقل كثيرا عن أجرة سيارة التاكسي النظامية. كان سائقوها يتوقفون فجأة حيثما ومتى أرادوا دون تنبيه لالتقاط أو إنزال الركاب، وشكلوا خطرا جديا على المشاة وغيرهم من السائقين. اكتظت شوارعنا بمئات – وبعدئذ بآلاف – سيارات "القراصنة" لتربك حركة المرور وتدمر وسائل النقل العامة.

بقينا لسنين عديدة عاجزين عن تنظيف مدينتنا من الباعة الجوالين "والقراصنة" من سائقي التاكسي هؤلاء. ولم نتمكن من تطبيق القانون واستعادة "نظافة" شوارعنا إلا بعد عام 1971، حينما أوجدنا العديد من فرص العمل. منحنا التراخيص لباعة الطعام الجوالين، بعد أن نقلناهم من الشوارع والأرصفة إلى مراكز قريبة مشيدة بشكل مناسب، ومجهزة بالماء والصرف الصحي ووسائل التخلص من الفضلات. وبحلول أوائل الثمانينات، وفرنا الأماكن النظامية لكافة باعة الطعام المتجولين. كان بعضهم طهاة ممتازين اجتذبوا السياح، وتحول بعضهم الآخر إلى "مليونيرات" يصلون إلى مطاعمهم بسيارات "المرسيدس" ويستخدمون العديد من الندل. أمثال هؤلاء، بكل ما يتمتعون به من حب المغامرة، والدافع المحفز، والموهبة النابغة، هم الذين صنعوا سنغافورة. لم نتمكن من طرد "قراصنة التاكسي" من شوارعنا إلا بعد أن أعدنا تنظيم خدمة حافلات النقل العام ووفرنا لهم عملا بديلا.

تدهور وضع المدينة كثيرا حين كنا جزءا من ماليزيا، وبعد تفجر أعمال الشغب العرقية مرتين في شهري تموز/ يوليو وأيلول/ سبتمبر 1964. ضعفت الروح المعنوية وتوانى الانضباط. دفعتني للتدخل حادثتان اثنتان: ففي صبيحة أحد أيام شهر تشرين الثاني/ نوفمبر 1964، نظرت من نافذة مكتبي عبر بادانغ إلى مبنى البلدية، لأرى عدة بقرات ترعى في الحديقة التي يتنزه فيها المشاة وراكبو العربات. بعد بضعة أيام، صدم محام كان يقود سيارته على الطريق الرئيسي خارج المدينة بقرة وتوفي في الحادث. كان رعاة الأبقار الهنود يحضرون قطعانهم إلى المدينة كي ترعى على المساحات العشبية المقامة على جوانب الطرقات وفي الحديقة نفسها. دعوت مسؤولي الصحة العامة وعرضت خطة لحل هذه المشكلة. أعطينا رعاة الأبقار والماعز مهلة حتى الحادي والثلاثين من كانون الثاني/ يناير 1965، وبعدها سوف تؤخذ كافة الحيوانات الشاردة إلى المسلخ وتقدم لحومها هدية إلى بيوت الرعاية الاجتماعية. وبحلول كانون الأول/ ديسمبر 1965، احتجزنا – وذبحنا – ثلاثا وخمسين بقرة. تمكنا من حل المشكلة وعادت قطعان الأبقار والماعز إلى زرائبها.

من أجل بلوغ معايير العالم الأول، شرعنا في تحويل سنغافورة إلى مدينة خضراء مدارية. كنت أزرع الأشجار عند افتتاح المراكز الاجتماعية، وخلال زياراتي إلى مختلف المؤسسات، وفي الساحات لدى الاحتفال بالانتهاء من تشييد مفارق الطرق. بعضها نما وأزهر وبعضها الآخر مات واندثر. وحين أعاود زيارة المراكز الاجتماعية كنت أجد شتلات جديدة، زرعت للترحيب بزيارتي. توصلت إلى نتيجة مفادها أننا بحاجة إلى إدارة خاصة مكرسة للعناية بالأشجار بعد زراعتها. وأوجدت الإدارة في وزارة التنمية الوطنية.

بعد تحقيق بعض النجاح، قابلت المسؤولين في الحكومة والهيئات التشريعية لدفعهم إلى المشاركة في حركة "التنظيف والتشجير". رويت لهم كيف زرت حوالي خمسين بلدا وأقمت في العدد نفسه من بيوت الضيافة الرسمية. أما العامل الذي أثر في مشاعري فلم يكن حجم المباني لكن معيار صيانتها. عرفت مدى تدهور الحالة المعنوية للبلد ولمسؤوليها الإداريين من الإهمال الظاهر في وضع مبانيها – مغاسل مكسورة، صنابير تسرب الماء، حمامات لا تعمل بصورة جيدة، حالة عامة من الخراب والدمار، وحدائق مهملة حتما. الشخصيات المهمة التي تزور سنغافورة ستحكم عليها بالطريقة نفسها.

غرسنا ملايين الأشجار. حملة التشجير رفعت الحالة المعنوية للناس وجعلتهم يفاخرون بمحيطهم. علمناهم العناية بالشجرة وعدم قطعها. لم نفرق بين مناطق الطبقة الوسطى والطبقة العاملة. كان للبريطانيين معازل "بيضاء" في تانغلين وحول دار الحكومة تفوقت على المناطق "المحلية" في النظافة والترتيب والخضرة. كان ذلك بمثابة كارثة من الناحية السياسية بالنسبة لحكومة منتخبة. كافحنا الذباب والبعوض، ونظفنا المجارير القذرة والقنوات النتنة. وبخلال سنة واحدة تبدت الأناقة والنظافة في الأماكن العامة واضحة للعيان.

محاربة العادات القديمة بحاجة للدأب والمثابرة والقدرة على الاحتمال: كان الناس يسيرون فوق الغراس، ويدوسون على العشب، وينهبون مساكب الورد، ويسرقون الشجيرات، أو يوقفون دراجاتهم الهوائية أو النارية قرب تلك الأكبر حجما، الأمر الذي يؤدي إلى كسرها. لم يكن الفقراء وحدهم من يتعدون على

حرمة المرافق العامة، فقد ألقي القبض على طبيب وهو يسرق من منصف الشارع شجيرة صنوبر ثمينة غرست حديثا (بعد أن جلبت من جزيرة نورفولك)، تخيل أنها تصلح لحديقته. من أجل مغالبة ما أبداه الناس من عدم مبالاة في البداية، قمنا بتثقيف أبنائهم في المدارس عبر دفعهم إلى زراعة الأشجار، ورعايتها، والحفاظ على الحدائق. ثم حمل الأبناء الرسالة إلى الآباء في المنزل.

لم تمن علينا الطبيعة بغطاء نباتي أخضر يبهج البصر مثلما هي الحال في نيوزيلندا وأيرلندا. أتى خبير أسترالي في الزراعة وخبير نيوزيلندي في التربة إلى سنغافورة عام 1978 بطلب مني لدراسة أوضاع التربة عندنا. أثار تقريرهما اهتمامي وطلبت لقاءهما. شرحا الأمر قائلين إن سنغافورة جزء من حزام الغابة المطرية الاستوائية، مع إشعاع شمسي قوي وهطولات مطرية غزيرة طيلة السنة. وحين تقطع الأشجار، فإن الأمطار الغزيرة تزيل سطح التربة وتكبح المواد المغذية. ومن أجل إبقاء العشب نضيرا والأشجار مورقة، ينبغي استخدام الأسمدة المخصبة بانتظام، ومن الأفضل أن تكون طبيعية، حيث لا يمكن بسهولة إزالتها، وجيرية، لأن تربتنا حامضية. اختبر مدير "فيلا ايستانا" الأسمدة على مروجنا، وفجأة أصبح العشب أكثر اخضرارا. عالجنا بالأسلوب نفسه ملاعب المدارس وغيرها من "الستادات" الرياضية. وسرعان ما اكتست البقع الباهتة الصفراء حول عوارض المرعى بسجادة خضراء نضيرة. ثم لبست كل المدينة – تدريجيا – حلة خضراء زاهية. أحد الوزراء الفرنسيين الذي حل ضيفا علينا في احتفالات العيد الوطني في السبعينات، شعر ببهجة غامرة وهو يقدم التهنئة بالفرنسية؛ لم أكن أتكلم الفرنسية، لكنني فهمت معنى لفظة "أخضر". لقد خلبت لبه الحلة القشيبة الخضراء التي ترفل بها المدينة.

معظم دول آسيا لم تنشغل بمد البساط الأخضر على الإطلاق (أو لم تعط القضية سوى اهتمام ضئيل). لكن سنغافورة كانت مختلفة، واتخذت إجراءات صارمة ضد القطعان الشاردة، واحتلت عناوين الأخبار في مجلة "لوك" (LOOK) الأمريكية في عدد تشرين الثاني/ نوفمبر 1969. مدير خدمات المعلومات في هونغ

كونغ، أعلن وقد تملكه الحماس بعد زيارة إلى سنغافورة، أنه سوف ينظم حملة ضد رمي الفضلات تستمر لمدة عامين وتعتمد على تجربتنا في هذا المجال.

عند التحضير لمؤتمر رؤساء دول الكومنويلث الذي تقرر عقده في منتصف كانون الثاني/ يناير 1971طلبت من المسؤولين بذل جهود إضافية لتقديم انطباع أفضل عن سنغافورة، وأعطينا التعليمات إلى العاملين في الصناعة الخدمية، وأصحاب المتاجر، وسائقي التاكسي، وعمال الفنادق، وندل المطاعم كي يبذلوا ما بوسعهم لإظهار لطفهم ودماثتهم وودهم للزوار. استجابوا جميعا بصورة إيجابية، وأكدت ذلك المعلومات المستخلصة من الرؤساء ورؤساء الوزراء، وأعضاء الوفود الزائرة. وهذا ما شجع هيئة ترويج السياحة فأطلقت حملة لإظهار أقصى ما لدى العاملين في مجال الخدمات والمبيعات وغيرهم من لطف وتهذيب ولباقة. عند هذه النقطة لم أستطع منع نفسي من التدخل. فمن السخف أن يظهر العاملون في المجالات الخدمية لطفهم وتهذيبهم تجاه السياح فقط دونا عن السنغافوريين. أقنعت وزارة الدفاع المسؤولة عن جنودنا، ووزارة التربية والتعليم التي ترعى نصف مليون طالب، والمؤتمر الوطني لنقابات العمال الذي يضم مئات الآلاف من العمال، بنشر رسالة تؤكد على وجوب أن يكون اللطف والتهذيب أسلوبنا في الحياة، وجعل سنغافورة مكانا ممتعا لنا، وذلك بغض النظر عن صناعة السياحة.

تبدت أعظم مكاسبنا حين قرر الزعماء الآسيويون التنافس في ميدان تحويل مدنهم إلى واحات خضراء. فقد سألني الدكتور مهاتير محمد، الذي أقام في "فيلا ايستانا" في السبعينات، كيف جعلت مروجها الخضراء على هذا القدر من النضارة. وحين أصبح رئيسا لوزراء ماليزيا، عمل على تحويل كوالالمبور إلى مدينة تكتسي باللون الأخضر. في إندونيسيا، دعم الرئيس سوهارتو حملة التشجير في جاكرتا، وكذلك فعل الرئيس ماركوس في مانيلا، ورئيس الوزراء ثانين في بانكوك، كل ذلك جرى في أواخر السبعينات. شجعتهم جميعا، وذكرتهم بأن لديهم تشكيلة أكثر تنوعا من الأشجار ومناخا ملائما.

لم يؤد أي مشروع آخر إلى نتائج أفضل من حملة التشجير. حاول جيراننا التفوق على بعضهم بعضا في هذا الميدان. ومثلت عملية تحويل المدن إلى واحات خضراء

منافسة إيجابية كسب منها الجميع – فهي ترفع الروح المعنوية، وتفيد السياحة، وتؤثر في المستثمرين. كان من الأفضل إلى حد بعيد التنافس على المركز الأول في تشجير المدن وتنظيفها في آسيا، بدلا من العديد من الميادين التي تكون فيها المنافسة ضارة، بل مهلكة.

في أول يوم أحد من شهر تشرين الثاني/ نوفمبر 1971، أطلقنا حملة "يوم الشجرة" شارك فيها كافة أعضاء البرلمان، والمراكز الاجتماعية، وزعماء المجتمع المحلي. ولم نتجاهل الاحتفال بالمناسبة في كل عام منذئذ. ومن المعروف أن الشجيرات المزروعة في تشرين الثاني/ نوفمبر لا تحتاج إلا إلى الحد الأدنى من السقاية نظرا لبدء موسم الأمطار في هذا الشهر.

لأن الأنواع المتواجدة لدينا من الأشجار والغراس والنباتات محدودة العدد، بعثت فرقا متخصصة لزيارة الحدائق النباتية، والحدائق العامة، ومشاتل الأشجار في المناطق المدارية وشبه المدارية لانتقاء أنواع جديدة من الدول التي يسودها مناخ مشابه لمناخنا في آسيا وأفريقيا ومنطقة الكاريبي وأمريكا الوسطى. عادت الفرق ومعها العديد من النباتات المزهرة وشتلات الأشجار لاختبارها في تربتنا ومناخنا. لكن لسوء الحظ، لم تزهر الأشجار الجميلة التي جلبت من الكاريبي في سنغافورة لافتقارها إلى الشتاء البارد. أما تلك القادمة من الهند وميانمار (بورما سابقا) فنادرا ما أزهرت في سنغافورة لأنها بحاجة إلى فصل جاف طويل كل سنة بين فترات هبوب الرياح الموسمية في بيئتها الطبيعية. علماء النبات السنغافوريون أحضروا معهم ثمانية آلاف نوع من مختلف النباتات ونجحوا في زراعة ألفين منها لتتكاثر وتزهر وتضيف تشكيلة منوعة على أشجارنا ونباتاتنا الخضراء.

الشخص المهم الذي نفذ سياستي "الخضراء" كان مسؤولا مقتدرا اسمه ونغ يو كوان، وهو ماليزي تدرب على زراعة الغابات والعناية بها ليعمل في مزارع المطاط وزيت النخيل في ماليزيا. جاء بخبرته ليحل المشاكل المتصلة بزراعة الأشجار والشجيرات وغيرها من النباتات الخضراء على جوانب الطرق، وإنشاء الحدائق والمروج في سنغافورة. كنت أرسل له سيلا دافقا من المذكرات، ولوائح لا نهاية لها من الرغبات استجاب لها بدأب وجلد وقبلها بلطف ومجاملة، ونجح في تنفيذ العديد

منها. وكان خليفته، تشوا سيان انغ، خبيرا زراعيا تخصص في زراعة الأشجار وتابع عمل سلفه.

في كل مرة أعود فيها إلى سنغافورة بعد غياب بضعة أسابيع، وأشاهد الشجر، والنخيل، والنجيل، والشجيرات المزهرة وأنا أقود السيارة على طول شارع "ايست كوست باركواي" الممتد من المطار إلى المدينة، تبتهج روحي وأزداد عزما ونشاطا وتصميما. فتحويل سنغافورة إلى واحة خضراء هو أنجح وأجدى المشاريع التي قمت بها.

تمثل أحد الأسباب الموجبة لتنظيف سنغافورة في حاجتنا لتجميع أكبر كمية ممكنة من الأمطار التي يبلغ معدل هطولها 95 بوصة في السنة. عينت لي ايك تينغ، وهو مهندس مدني ترأس آنئذ وحدة مكافحة التلوث، مسؤولا عن خطة تستهدف تنظيف مياه كافة جداولنا وأنهارنا. تطلبت الخطة حوالي عشر سنين لتنفيذها. وتوجب عليه ضمان تفريغ مياه الصرف الصحي والنفايات وغيرها من المياه الملوثة الناتجة من استخدامات البيوت والمصانع في المجارير. وعدم السماح إلا لمياه الأمطار التي تسيل من الأسقف والحدائق والأماكن المفتوحة إلى قنوات التصريف المفتوحة المتدفقة إلى الأنهار. وبحلول عام 1980، كنا قادرين على توفير حوالي 63 مليون غالون من الماء يوميا، أي ما يقارب نصف حجم استهلاكنا اليومي من الماء.

استهدفت أكثر خططي طموحا تنظيف نهر سنغافورة وبحيرة كالانغ وإعادة الأسماك إلى الأنهار. وعندما اقترحت الخطة أول مرة في شباط/ فبراير 1977، سأل العديد من الناس، خصوصا الصناعيين منهم، "ما هو سبب حملة التنظيف هذه؟ فمياه قناة روشور (التي تصب في بحيرة كالانغ) ونهر سنغافورة ظلت على الدوام قذرة؛ بل هي جزء من تراث سنغافورة!". قررت حل المشكلة. الرائحة عفنة مقززة. حتى أن عامل بدالة أعمى عمل في مكتب زوجتي تشو كان يعرف متى تقترب حافلته من نهر سنغافورة من رائحة مياهه النتنة النفاذة. الاستخدامات التجارية سببت نصف ما أصاب مياهنا من تلوث. وتوجب علينا تنظيف كل نبع، وجدول، ومجرور. الأمر الذي دفع تيه تشينغ وان، الذي كان كبير المدراء التنفيذيين في

هيئة الإسكان والتنمية، إلى أن يعلق ساخرا: "سوف تكون التكلفة أقل بكثير لو اشتريت سمكا من السوق ووضعته في النهر كل أسبوع!".

لم يتراجع لي ايك تينغ. فقد عمل معي بصورة وثيقة وكان متأكدا من تأييدي ودعمي. لكن مهمة تنظيف نهر سنغافورة وبحيرة كالانغ كانت عملية هندسية ضخمة. فقد أنشأ شبكة للصرف الصحي تحت أرض الجزيرة برمتها، وهو أمر تبدت صعوبته على وجه الخصوص في مركز المدينة المكتظ بالمباني. نقلنا الناس من حوالي ثلاثة آلاف موقع وكوخ يمارسون فيها صناعتهم وأعدنا توطينهم في مناطق صناعية حديثة مجهزة بوسائل التخلص من الزيوت وغيرها من النفايات. ومنذ وجود سنغافورة عام 1819، ظلت السفن المسطحة القاع (الصنادل) والمراكب المفتوحة تعبر النهر جيئة وذهابا. "وبحارتها" يعيشون، ويطهون طعامهم، ويغتسلون على هذه المراكب. توجب عليهم الآن الانتقال إلى باسير بان جانغ على الساحل الغربي، في حين نقلت أحواض الزوارق على طول نهر كالانغ إلى تواس ونهر جورونغ. كما توجب نقل خمسة آلاف من باعة الطعام المتجولين إلى مراكز صممت بشكل مناسب لهم. لكن هؤلاء، بعد أن اعتادوا التجارة على الطرقات (المجانية) وسهولة الوصول إلى زبائنهم، عارضوا الانتقال إلى المراكز حيث يتوجب عليهم دفع إيجار المكان وفواتير الماء والكهرباء. لكننا عملنا على نقلهم – بلطف وحزم – وقدمنا لهم المعونة لدفع بدلات الإيجار. وحتى برغم كل ذلك، خسر بعضهم في تجارته.

أعددنا خطة مرحلية لتربية أكثر من تسعمائة ألف رأس من الخنازير في ثمانية آلاف مزرعة، لأن فضلاتها تلوث مجاري المياه. كما أغلقنا العديد من بحيرات تربية الأسماك، وتركنا أربع عشرة فقط في حدائق التقنية الزراعية وبضع بحيرات لممارسة هواية صيد السمك. مزارع تربية الأسماك منتشرة الآن قرب الساحل في أقفاص داخل المياه الضحلة في مضيق جوهور، إضافة إلى المياه العميقة قرب جزرنا الجنوبية.

كانت لدينا وحدة لإعادة التوطين مهمتها التعامل مع حالات المساومة والمماحكة التي تظهر مع كل عملية لإعادة التوطين، بغض النظر عما إذا

استهدفت باعة متجولين، أو مزارعين، أو أصحاب مصانع الأكواخ. ولم يشعر هؤلاء بالارتياح أبدا عندما ينقلون من موطنهم أو يغيرون مهنتهم. وكان ذلك بمثابة مهمة سياسية محفوفة بالخطر، وإذا لم يتم أداؤها بحذر وتعاطف فسوف تؤدي إلى خسارة أصوات المقترعين في الانتخابات التالية. وقد ساعدتنا على الحد من التبعات والعواقب السياسية لجنة مؤلفة من مسؤولين وأعضاء برلمانيين ممن تأثرت دوائرهم الانتخابية بالخطط التي نفذناها.

المعارضة الأشد جاءت من المزارعين الذين أعيد توطينهم. فقد دفعنا لهم تعويضات تبعا لبنى مزارعهم، أي للمباني المشيدة بالإسمنت فوق الأرض المفتوحة ضمن مزارعهم، وتبعا لعدد الأشجار المثمرة، وبحيرات تربية الأسماك. ومع ازدهار اقتصادنا، زدنا قيمة التعويض، لكن حتى أكثر التعويضات سخاء لم تكن كافية. المزارعون الأكبر عمرا لم يعرفوا ماذا يفعلون بمال التعويضات. وحين أقاموا في شقق سكنية، مضّهم الشوق لحيواناتهم من خنازير وبط ودجاج، وحنّوا لأشجارهم المثمرة، ومساكب الخضار التي وفرت لهم الطعام. وظل بعضهم بعد مدة تراوحت بين 15 – 20 سنة من إعادة التوطين في البلدات الجديدة يصوتون ضد حزب العمل الشعبي. لقد شعروا بأن الحكومة دمرت أسلوب الحياة الذي اعتادوا عليه.

في تشرين الثاني/ نوفمبر 1987، تملكني إحساس عميق بالرضى وأنا أبحر باليخت في المياه النظيفة لبحيرة كالانغ ونهر سنغافورة، اللذين كانا حتى ذلك الحين بمثابة مجارير سنغافورة المفتوحة. وخلال مراسم الاحتفال "بالنهر النظيف"، قدمت ميداليات ذهبية للرجال المسؤولين عن أداء المهمة تخليدا لهذا الإنجاز. فيما بعد، قمنا ببناء ثمانية أحواض تخزين جديدة عند مصب النهر وقرب البحيرة استخدم عدد منها كمواقع للاستجمام وركوب الزوارق وصيد السمك. أما ناتج المياه الصالحة للشرب فارتفع إلى 120 مليون غالون يوميا. إن وراء كل مشروع ناجح مسؤول مخلص وكفء، بذل قصارى جهده وركز جل اهتمامه على حل مشاكلنا الفريدة. وما كانت سنغافورة لتصبح نظيفة وخضراء بدون لي ايك تينغ. كنت أحدد أهدافا نظرية عريضة، وكان هو يجد الحلول الهندسية العملية (أصبح تينغ فيما بعد رئيسا للخدمة المدنية).

في عام 1993، ذهب وينسميوس للصيد في نهر سنغافورة وأرضاه أن يصطاد سمكة من مياهه. الأنهار النظيفة أدت إلى ظهور نوعية مختلفة من الحياة. ارتفعت قيمة الأراضي وزادت مجالات استخداماتها إلى حد كبير، خصوصا تلك الواقعة في المدينة والمحاذية للأنهار والقنوات. ابتعنا الرمل من إندونيسيا لصنع شاطئ على طول ضفاف بحيرة كالانغ حيث يمكن للناس اليوم التمتع بأشعة الشمس وممارسة رياضة التزلج على الماء. وحلت المباني السكنية المرتفعة على الشاطئ محل أحواض المراكب الصغيرة القبيحة. وبالنسبة لأولئك الذين يتذكرون نهر سنغافورة حين كان مجرورا نتنا، يبدو لهم التنزه على ضفتيه حلما بعيد المنال. تحولت المستودعات والمخازن إلى مقاه، ومطاعم، ومتاجر، وفنادق، حيث يتناول الناس طعامهم وشرابهم في الهواء الطلق على ضفة النهر أو على متن المراكب الصينية التقليدية الراسية على شاطئه.

❧❧

يمكنك أن تحكم على مدى تلوث المدينة من المساحات الخضراء فيها. فحين تنبعث الغازات والأبخرة من عوادم السيارات والحافلات وشاحنات الديزل العتيقة والسيئة الصيانة، وتتجاوز الحد المسموح به، تغطي الأشجار طبقة سوداء من ذرات السخام، ثم تذوي وتذبل وتموت. في خريف عام 1970 حينما كنت في زيارة إلى بوسطن، فوجئت برؤية أرتال من السيارات المتجهة إلى محطات تعبئة الوقود. وشرح لي السائق الأمر قائلا إنه آخر يوم يسمح فيه للسيارات بتجديد رخصتها للسنة التالية، وعلى أصحابها أولا إخضاعها للفحص والمصادقة على صلاحيتها للسير على الطرقات من محطات وقود مرخصة لأداء هذه المهمة. قررت إنشاء وحدة مكافحة التلوث وجعلتها تابعة لمكتب رئيس الوزراء مباشرة. قمنا بوضع أجهزة مراقبة في الطرقات المزدحمة لقياس ذرات الغبار وكثافة الدخان وتركيز غاز ثاني أكسيد الكبريت المنبعث من محركات السيارات. في المدن الأخرى هناك عدد من الضواحي الخضراء تزود سكانها بمتنفس مريح من مراكزها المكتظة بحركة المرور. لكن حجم سنغافورة اضطرنا لأن نعمل ونلهو ونسكن في الحيز الضيق نفسه، الأمر الذي جعل من الضروري الحفاظ على بيئة نظيفة ومرتبة للأغنياء والفقراء على حد سواء.

في قلب مدينة جورونغ، المحاصرة بمئات المصانع، شيدنا حديقة طيور في عام 1971. ولو لا الالتزام بمعايير مكافحة التلوث الصارمة، لما تمكنت هذه الطيور من التناسل والتكاثر كحالها الآن. قمنا أيضا بمد البساط الأخضر في جورونغ نفسها، وتوجب على كافة المصانع تحويل الأراضي المحيطة بها إلى مساحات خضراء وزراعة الأشجار فيها قبل أن تبدأ عمليات الإنتاج.

بالرغم من نجاحنا في حل مشكلة تلوث الهواء، إلا أن سنغافورة برمتها والمناطق المحيطة بها قد غطاها الضباب الناتج عن حرائق الغابات في سومطرا وبورنيو في عامي 1994 و 1997. إذا قامت شركات مزارع الأخشاب، بعد أن قطعت الأخشاب الثمينة، بإشعال بقية أشجار الغابة لتجهيز الأرض من أجل نخيل الزيت وغيره من المحاصيل. في الفصل الجاف، اشتعلت الحرائق طيلة شهور. وفي منتصف عام 1997، انتشر ضباب كثيف وسام فوق ماليزيا، وسنغافورة، وتايلند، والفليبين، الأمر الذي تسبب في إغلاق المطارات وسقوط آلاف من الناس ضحية للأمراض التنفسية.

توجب علي أيضا التعامل مع مشكلة الضجيج التي عانت منها سنغافورة بسبب أبواق السيارات، وآلات الحفر في مواقع البناء، ومكبرات الصوت في أماكن اللهو في الهواء الطلق، وأصوات أجهزة التلفزيون والراديو. قمنا بصورة تدريجية ومنهجية بتخفيض حدة هذه الأصوات العالية من خلال تطبيق قوانين وأنظمة جديدة. أما أخطر وأكثر الأشياء ضجيجا فكانت عادة إطلاق الأسهم النارية خلال الاحتفال بالسنة الصينية الجديدة. تعرض العديد من الأشخاص، خصوصا الأطفال، لحروق وجراح خطيرة نتيجة هذه الممارسة. بل التهمت النيران قرى بنيت أكواخها من الخشب. وبعد الحريق الضخم الذي شب في آخر يوم من احتفالات السنة الصينية الجديدة عام 1970، حيث قتل خمسة أشخاص وجرح العديد غيرهم، أوقفت هذه العادة التقليدية الصينية الراسخة منذ عهود بعيدة، واعتبرت إطلاق الأسهم النارية جنحة يعاقب عليها القانون. لكن بعد عامين اثنين، تعرض شرطيان (أعزلان) إلى اعتداء وحشي حين حاولا منع جماعة من الناس يطلقون الأسهم النارية. تقدمنا خطوة إضافية وحظرنا استيراد المفرقعات والأسهم

النارية برمتها. وحين نسكن في مبان حديثة ترتفع إلى عشرة أو عشرين طابقا ينبغي وقف الممارسات التي لا تتناسب مع الوضع الجديد.

❧❧

في الستينات، تسارعت وتيرة تجديد المباني في المدينة. مررنا بمرحلة قمنا بها بهدم مباني مركز المدينة بشكل متهور لتشييد أخرى جديدة. وبحلول عام 1970، شعرنا بالقلق إزاء السرعة التي قمنا بها بمحو آثار ماضينا، لذلك أنشأنا هيئة الحفاظ على الآثار في عام 1971 لتحديد المباني ذات الأهمية التاريخية أو التراثية أو الاركيولوجية أو المعمارية أو الفنية، والحفاظ عليها، إضافة إلى المباني المهمة مدنيا وثقافيا وتجاريا في تاريخ سنغافورة. المباني المستهدفة شملت المعابد الصينية القديمة، والهندية، والمساجد، والكنائس الإنجيلية والكاثوليكية، والكنس اليهودية، وفن العمارة الصيني التقليدي (في القرن التاسع عشر)، ومكاتب الحكومة الاستعمارية السابقة في مركز المدينة القديم. أشهر أوابد الماضي الاستعماري هو دار الحكومة، الذي كان ذات مرة مقرا للحكام البريطانيين، وتحول الآن إلى مبنى "ايستانا" حيث تقع مكاتب رئيس الدولة ورئيس مجلس الوزراء.

حاولنا الحفاظ على الشخصية والهوية المميزتين لسنغافورة، لتذكيرنا بماضينا. لحسن الحظ لم نهدم منطقة كامبونغ غلام المقر التاريخي للعائلة المالكة الملاوية، ولا الحي الصيني، والهندي، والمستودعات القديمة على طول ضفة نهر سنغافورة.

❧❧

من أجل إنقاذ الشباب من مشكلات الإدمان، حظرنا منذ السبعينات كافة أشكال الدعاية للسجائر، وتقدمنا في وقت لاحق لنمنع التدخين في كافة الأماكن العامة. المصاعد، الحافلات، القطارات، المحطات، ثم في كل المكاتب والمطاعم المكيفة الهواء. اتبعت خطى الكنديين الذين كانوا السباقين في هذا المجال. أما الأمريكان فقد تخلفوا كثيرا عن الركب بسبب شدة الضغوط التي تمارسها شركات التبغ.

كنا نحتفل بـ"أسبوع التوقف عن التدخين" كل عام. وكجزء من هذه الحملة رويت على شاشة التلفزيون تجربتي الخاصة، وكيف اعتدت تدخين حوالي عشرين سيجارة في اليوم حتى عام 1957، حيث فقدت صوتي - بعد حملة انتخابية لاختيار أعضاء في مجلس المدينة استمرت ثلاثة أسابيع - ولم أتمكن من شكر المقترعين. ونظرا لأنني لم أتمكن من حصر إدماني ضمن حدود، توقفت عن التدخين كليا. عانيت طيلة أسبوعين. في الستينات، أصبت بحساسية من التبغ ومنعت التدخين في مكتبي وفي قاعة الحكومة (المجهزين بمكيفات للهواء). بخلال بضع سنين توقف معظم الوزراء عن التدخين، فيما عدا اثنين ظلا يدخنان بشراهة: راجا، وايدي باركر. واعتاد كل منهما التسلل خارج اجتماعات الحكومة لمدة عشر دقائق وتدخين سيجارة في الشرفة لإشباع نهمهما للتبغ.

ما زالت المعركة التي نخوضها محتدمة. فثراء ودعاية شركات التبغ الأمريكية القوية يجعلان التدخين عدوا مرعبا. صحيح أن عدد المدخنين الأكبر سنا يتناقص باطراد، إلا أن الشباب، والفتيات أيضا، ما زالوا يسقطون في فخ الإدمان. ولا نستطيع أن نخسر هذه المعركة.

حظر استخدام "العلكة" أثار سخرية الأمريكيين منا. ففي عام 1983، اقترح وزير التنمية الوطنية أن نحظر العلكة بسبب المشكلات الناتجة عن وضعها - بعد الانتهاء من مضغها - داخل ثقوب الأقفال وصناديق البريد وعلى أزرار المصاعد. أما رميها على الأرض وفي الممرات فقد زاد من تكاليف التنظيف وخرب معداته. في البداية، اعتقدت أن الحظر سيكون إجراء مغاليا في صرامته. لكن حين لصق الغوغاء العلكة على "حساسات" أبواب القطارات، تأثرت خدمة نقل الركاب. لم أعد آنئذ رئيسا للوزراء، لكن رئيس الوزراء غوه وزملاءه قرروا حظرها في كانون الثاني/ يناير 1992. وصف عدة وزراء درسوا في الجامعات الأمريكية قذارة مقاعد قاعات المحاضرات التي امتلأت بالعلكة. تمكن الحظر من تقليص حجم الإزعاج والأضرار الذي تسببه العلكة، وبعد التخلص من مخزونها في المتاجر بدأت المشكلة في المحطات والقطارات تجد طريقها إلى الحل.

لم يجد المراسلون الأجانب في سنغافورة فضائح فساد كبيرة أو تصرفات خاطئة خطيرة يوردونها في تقاريرهم. وبدلا من ذلك تحدثوا عن حماس وتكرارية هذه الحملات التي تحض على "السلوك الفاضل الصالح"، وسخروا من سنغافورة بوصفها "الدولة – المربية". كنا نثير ضحكهم. لكنني كنت على ثقة من أننا نحن الذين سنضحك أخيرا. لو لم نبذل هذه الجهود لحث شعبنا على تغيير أساليبه وطرائقه، لكنا مجتمعا بدائيا وفظا وفجا. لم نتظاهر بأننا مجتمع مهذب ومتحضر، ولم نخجل من الشروع في محاولة التحول إلى مثل هذا المجتمع في أقصر فترة ممكنة. أولا، قمنا بتثقيف وحض شعبنا. وبعد أن نجحنا في إقناع غالبيته العظمى وكسبها إلى جانبنا، وضعنا القوانين المناسبة لمعاقبة الأقلية المتشبثة بعناد بعاداتها البالية. وهذا ما جعل سنغافورة مكانا بهيجا يمتع قطانه. وإذا كانت سنغافورة "دولة – مربية" فأنا فخور برعايتها وتنشئتها.

## – 14 –

## التعامل مع وسائل الإعلام

خلال الأربعين عاما التي انقضت منذ سنة 1959، ارتقت الصحافة السنغافورية وتطورت مبتعدة عن المعايير التي وضعها الحكم الاستعماري. ولقد حققنا ذلك عبر وضع معالم وعلامات، خارجة عن الحدود والقيود المرسومة، لوسائل إعلامنا الناطقة بالإنكليزية في أغلب الأحوال. تأثر العاملون في وسائل الإعلام هذه بالمحررين والمراسلين البريطانيين الذين كانوا رؤساء لهم في مجموعة صحيفة "ستريتس تايمز" (Straits Times). وتطلب الأمر سنين عديدة قبل أن يدرك الجيل الشاب من الصحفيين في الثمانينات أن ثقافة سنغافورة السياسية كانت – وستبقى – مختلفة عن النموذج الغربي. لكن صحافيينا تعرضوا لتأثير الأساليب الصحفية والمواقف السياسية لوسائل الإعلام الأمريكية التي ظلت على الدوام متشككة بالسلطة وناقدة لها وساخرة منها. الصحف الصينية والملاوية لم تكن تتبنى نموذج الصحف السائد في الغرب، وتمثلت ممارستها الثقافية في الدعم البناء للسياسات التي تتفق معها، وتوجيه النقد بعبارات محسوبة لتلك التي لا توافق عليها.

بحلول التسعينات، كان المعدل الوسطي لأعمار صحفيينا يقل عن أربعين عاما وتلقوا جميعا تعليمهم في مدارس سنغافورية متشابهة. لكن الفوارق استمرت بين الصحف الإنكليزية والصينية والملاوية؛ فالفجوة الثقافية لم يتم تجسيرها. تتوضح هذه الفوارق والاختلافات في المقالات الافتتاحية، والعناوين الرئيسية، وانتقاء الأخبار، واختيار رسائل القراء الصالحة للنشر. القراء الذين تلقوا تعليمهم بالصينية لا يتبنون القيم السياسية والاجتماعية نفسها التي يؤمن بها نظراؤهم الذين حصلوا على تعليمهم بالإنكليزية. فهم يركزون اهتماما أكبر على مصالح الجماعة مقارنة بمصلحة الفرد.

حين كان البريطانيون يملكون الصحيفة الإنكليزية الرئيسية "ستريتس تايمز"، كانت تروج علنا لمصالحهم. فقد تمتعت برعاية الشركات التجارية

البريطانية التي غذتها بالإعلانات، ودعم الحكومة الاستعمارية التي زودتها بالأخبار وبعائدات نشر الإعلانات الرسمية. ولم تتمكن أبدا أية صحيفة ناطقة بالإنكليزية من بلوغ ولو جزء يسير من حجم توزيعها ونفوذها.

الصحف الناطقة بالصينية تركت لتكافح في سبيل البقاء اعتمادا على مواردها الخاصة. واستخدمها أصحابها، وهم من التجار الصينيين الأثرياء، للترويج لمصالحهم. ومن أجل اجتذاب القراء، ركزت بؤرة اهتمامها على الأنباء المتعلقة بالصين، والحرب الدائرة هناك، والتعليم والثقافة الصينيين. الصحيفتان الرئيسيتان "نانيانغ سيانغ باو" و "سن تشيو جيت بوه"، مملوكتان لعائلتين صينيتين ثريتين، يعمل فيهما محررون يمينيون وانتهازيون خلف واجهة من الصحفيين الصينيين الشباب معظمهم من ذوي التوجهات اليسارية، وقلة منهم من الأعضاء الناشطين في الحزب الشيوعي.

الصحف الناطقة باللغات المحلية – الصينية والتاميلية وغيرهما – قدمت ما يريده قراؤها تبعا لمصالحهم واهتماماتهم الطائفية ولم تكن تملك هوية سنغافورية مميزة. على سبيل المثال، كانت الصحيفة الملاوية "اوتوسان ملايو" التي تطبع بحروف عربية، تعتبر نفسها الناطقة باسم القومية الملاوية – الإندونيسية المشتركة.

أما صحيفة "ستريتس تايمز" فكانت منذ البداية تقريبا معادية بشدة لحزب العمل الشعبي. حيث رأت الزعامة غير الشيوعية بمثابة حصان طروادة للشيوعيين الناطقين بالصينية. في حين أيدت "نانيانغ سيانغ باو" و"سن تشيو جيت بوه"، إضافة إلى عدة صحف صينية أصغر حجما، الحزب تأييدا قويا بسبب سياسته اليسارية والجبهة المتحدة التي شكلناها مع الشيوعيين. كان العديد من الصحفيين الصينيين مؤيدين للشيوعية. وكانت صحيفة "اوتوسان ملايو" على علاقة ودية بنا على الرغم من صلاتنا مع الشيوعيين الناطقين بالصينية، لأن يوسف اسحق، صاحبها ومدير تحريرها، كان صديقا لي واختارني محاميا للصحيفة. وسيصبح فيما بعد أول رئيس لسنغافورة. تجاربي المبكرة في سنغافورة والملايو شكلت وجهات نظري المتعلقة بمزاعم الصحافة بأنها المدافع عن الحقيقة وعن حرية التعبير. فحرية الصحف هي حرية أصحابها في الترويج لمصالحهم الشخصية والطبقية.

مع اقتراب موعد أول انتخابات عامة حول الحكم الذاتي لسنغافورة في أيار/ مايو 1959، شنت صحيفة "ستريتس تايمز" حملة شعواء على حزب العمل الشعبي لمنعنا من الفوز وتشكيل الحكومة. قررنا المواجهة. كان راجا قد عمل كاتبا رفيع المستوى في الصحيفة. وأكد رأينا بأنها تدافع عن المصالح البريطانية، وذلك تحت إدارة رجل ضخم الجثة، يشبه قطاع الطرق في مظهره لكنه كفء في مهنته، يدعى بيل سايمونز. أخذ سايمونز على محمل الجد تهديدي العلني بأننا سوف نصفي الحسابات مع الصحيفة إذا فزنا في الانتخابات رغم أنفها. كانت آنذاك تستعد لنقل هيئة التحرير إلى كوالالمبور بعد الانتخابات إذا حدث ونجحنا. أطلقت أول مدافعي في منتصف شهر نيسان/ أبريل، قبل أسبوعين من يوم الانتخابات: "السر المفضوح هو أن هيئة تحرير 'ستريتس تايمز' سوف تنطلق مسرعة إلى كوالالمبور". وقمت بتعداد التقارير المتحيزة والتهم الفظيعة التي أطلقها علينا صحفيوها "البيض" الوافدون إلى سنغافورة، محذرا من أننا سوف نرد الصاع صاعين.

في اليوم التالي، هاجم راجا صحيفة "سنغافورة ستاندارد" الناطقة بالإنكليزية والتي يملكها مليونيران صينيان (الأخوان أو) اشتهرا بإنتاج مرهم "تايغر بالم" (لعلاج كافة الآلام والأوجاع). اتخذت صحيفة "ستاندارد" موقفا عدائيا من حزب العمل الشعبي. أما راجا، الذي عمل مساعدا لرئيس التحرير مدة خمس سنين، فقد خير بين تغيير سياسته أو الاستقالة، فاستقال.

قلت إن علينا التسامح مع الصحف المملوكة محليا التي تنتقدنا؛ قبلنا ما أبداه أصحابها ومسؤولوها من إخلاص وصدق، لأن عليهم البقاء وتحمل تبعات وعواقب سياساتهم. ولا ينطبق ذلك على "الطيور المهاجرة" في صحيفة "ستريتس تايمز". فلسوف يفر هؤلاء إلى الملايو حيث يعلنون استعدادهم للموت في سبيل حرية الصحافة في سنغافورة. واستخدموا أهم رجالهم وأرفعهم مقاما: ليسلي هوفمان (الأوروبي – الآسيوي) للرد علي: "لست طيرا مهاجرا. أنا المسؤول عن سياسة ومحتوى هذه الصحيفة، وأنوي البقاء في سنغافورة، حتى وإن وصل حزب السيد لي

كوان يو إلى السلطة، وحتى لو استخدم ضدي قانون الحفاظ على الأمن العام.. موطني سيظل في سنغافورة".

كلمات جسورة في الحقيقة. لكن قبل يوم الانتخابات، غادر هوفمان إلى كوالالمبور. وكان قبل بضعة أيام قد قال في خطاب له أمام معهد الصحافة الدولية في برلين الغربية خلال مؤتمره السنوي، إن تهديداتي عبارة عن "سيل دافق من الكلمات من زمرة مهووسة بالسلطة". وزعم أن صحيفة "ستريتس تايمز" "يكتبها، وينشرها، ويسيطر عليها الملاويون الذين ولدوا في سنغافورة، وعاشوا فيها طيلة حياتهم، وأخلصوا الولاء في قوميتهم وانتمائهم إلى بلدهم". كان يعرف بأن ذلك مجرد أكذوبة. ثم طالب معهد الصحافة "بأن يوقف نهائيا محاولة الحزب للحصول على التأييد الشعبي والدعم لنيته المعلنة بتقليص حرية الصحافة". كان ذلك بالضبط هو ما نملك الحق بالقيام به، أي السعي للحصول على تفويض للتعامل بحزم مع المصالح الأجنبية (الاستعمارية في هذه الحالة) في الصحافة. كانت سياستنا المعلنة تقضي بمنع الأجانب من امتلاك الصحف.

فزنا بالانتخابات. وانتقلت "ستريتس تايمز" مع أصحابها وكبار محرريها إلى كوالالمبور. وأثبت هؤلاء جبنهم، واهتمامهم بالحفاظ على المصالح البريطانية وليس الدفاع عن حرية الصحافة أو الحق بالحصول على المعلومات. بعد أن نلنا استقلالنا عام 1965، عادت صحيفة "ستريتس تايمز" إلى سنغافورة، وتحولت سياستها تماما لتؤيد حزب العمل الشعبي. لم يؤد ذلك إلى زيادة احترامي لها. وحين أجبرت سياسات ماليزيا المؤيدة للملاويين مجموعة "ستريتس تايمز" على بيع عملياتها في كوالالمبور إلى الحزب الحاكم، المنظمة الوطنية للملايو المتحدة، سمحت حكومة حزب العمل الشعبي لحملة الأسهم البريطانيين بالاستمرار في امتلاك وإصدار الصحيفة في سنغافورة. أتى سايمونز لعقد الصلح، وأصبحت الجريدة متخصصة في الشؤون التجارية، لكن دون أن تهمل "الأجندة" السياسية. لم يرجع ليسلي هوفمان إلى سنغافورة بل استقر في أستراليا.

لأنني أردت المنافسة، قمت بتشجيع صحف أخرى على الانطلاق. ظهرت عدة صحف لكنها فشلت جميعا. وبعد أكثر من مائة سنة من الحكم البريطاني،

هيمنت "ستريتس تايمز" على السوق. صحيفة "سنغابور ستاندارد" توقفت عن الصدور في الستينات. وظهرت جريدة جديدة اسمها "ايسترن صن" عام 1966، أصدرها او كو، ابن أحد الأخوين كو، لكن شهرته كمستهتر منغمس في الملذات طغت على سمعته كـ"بارون" جدي للصحافة. وبعد مفاوضات سرية مع مسؤولين كبار في وكالة تابعة لجمهورية الصين الشعبية مقرها في هونغ كونغ، وافقوا على إقراضه مبلغ ثلاثة ملايين دولار سنغافوري. توجب سداد القرض بخلال خمس سنين، بمعدل فائدة ضئيلة بلغ 1, 0٪ سنويا. أما الشرط غير المعلن فهو عدم معارضة الصحيفة للصين الشعبية فيما يتعلق بالقضايا الرئيسية، والبقاء على الحياد بالنسبة للقضايا الثانوية. عانت "ايسترن صن" من خسائر ثقيلة بسبب سوء الإدارة. وفي عام 1971، فضحنا تمويل هذه "العملية السوداء" من قبل دولة أجنبية. اعترف او كو بذلك. واستقالت هيئة التحرير بعد أن تملكت أعضاءها مشاعر الغضب والمهانة. ثم أغلقت الصحيفة في نهاية المطاف.

جسدت صحيفة "سنغابور هيرالد" عملية سوداء أخرى. النقود في هذه المرة أتت من مصدر غير شيوعي. صدرت "الهيرالد" عام 1970 كصحيفة مملوكة بالكامل للأجانب، تستخدم محررين سنغافوريين وصحفيين محليين وأجانب. في البد تساءلت عن السبب الذي يدعو اثنين من الأجانب (المالكين الاسميين) لإصدار صحيفة ناطقة بالإنكليزية ومعادية للحكومة، كما يظهر من افتتاحياتها وعرضها للأخبار، وذلك حول شؤون مثل الخدمة الإلزامية، والقيود على الصحف، وحرية التعبير. كانت الصحيفة خاسرة ماليا. إدارة الأمن الداخلي رفعت تقريرا يشير إلى أن أكبر حملة الأسهم هي شركة في هونغ كونغ، "هيدا & كومباني"، مسجلة باسم شريكين وهميين. سرعان ما استنفذت الصحيفة رأسمالها التشغيلي البالغ 2,3 مليون دولار سنغافوري، وقدم لها مصرف "تشيز مانهاتن" في سنغافورة قروضا بدون ضمان بقيمة 1,8 مليون دولار. وحين طالبت بإلحاح بالحصول على تفسير، اتصل بي رئيس البنك، ديفيد روكفلر، من نيويورك يزعم أن نائبه الثاني ومدير فرعه في سنغافورة لم يكونا على علم بالقاعدة المتبعة التي يسير عليها البنك والتي تقضي بعدم إقراض المال للصحف. راودتني الشكوك حول الأمر برمته.

سألت رئيس التحرير السنغافوري المعين حديثا والذي كان يتلقى التمويل من "هيدا& كومباني" في هونغ كونغ. قال إنه حسب بأنني على علم بأن الممول هو دونالد ستيفنز، المندوب السامي الماليزي في كانبيرا ورئيس الوزراء السابق لولاية صباح الماليزية. سألته هل يصدق أن ستيفنز، الذي أصبح اسمه فؤاد ستيفنز بعد أن اعتنق الإسلام، يخاطر بخسارة مليون ونصف المليون من الدولارات في صحيفة تثير النزاع مع حكومة سنغافورة. وافق على أن من الصعب تصديق ذلك.

حين كشفت عن هذه المحادثة في خطاب ألقيته في منتصف شهر أيار/ مايو 1971، كتب لي ستيفنز، الذي عرفته معرفة جيدة منذ أيامنا في ماليزيا، رسالة يقول فيها: "أشعر بأن علي إخبارك بأن الدافع الوحيد وراء تمويل صحيفة 'هيرالد' هو أنني عملت في هذا الميدان من قبل ولأنني أعتقد بأن سنغافورة هي البلد الذي ستكون فيه استثماراتي آمنة.. لم أعد صغير السن، وأظن بأنني حين سأتقاعد بعد مدة قصيرة فلسوف أتمكن من العيش اعتمادا على استثماراتي في 'الهيرالد'". لم يفسر السبب الذي منعه عن إعلامي في البدء باستثماره، والسعي وراء دعمي ومباركتي. الصحف تؤثر في سياسة أي بلد. وحين فكر "بارون" الصحافة البريطانية، روي تومسون، بإصدار صحيفة في سنغافورة في منتصف الستينات، ناقش الأمر معي أولا. لم أشجعه لأنني لم أرغب بأجنبي ليس له جذور في سنغافورة بأن يحدد برنامج عملنا السياسي.

مع نفاذ تمويل "الهيرالد"، أتت امرأة من هونغ كونغ تعمل في مجال الصحافة، هي او سيان (شقيقة او كو لكنها – على العكس منه – سيدة أعمال جدية)، أتت بصورة غامضة لإنقاذ الصحيفة بمبلغ نصف مليون دولار سنغافوري. كانت امرأة عملية عنيدة امتلكت صحيفة صينية في هونغ كونغ. قدمت لي إيصالات بالمبالغ المالية التي حولتها، لكن لم يكن معها وثائق تثبت حجم حصتها. سألتها هل تنوي ضخ مزيد من المال في الصحيفة. أجابت: "لا"، وغادرت على الفور إلى هونغ كونغ.

مؤسسة صحافة آسيا، وهي منظمة مرتبطة بمعهد الصحافة الدولي، أصدرت بيانا طلبت فيه منا عدم إلغاء ترخيص الصحيفة، ودعتني إلى التحدث أمام المؤتمر

السنوي للمعهد في هلسنكي في حزيران/ يونيو 1971. قبل أن أغادر إلى العاصمة الفنلندية، ألغيت ترخيص طبع صحيفة "سنغابور هيرالد".

لو لم أحضر الاجتماع، لتبنى قرارات تدين سنغافورة في غيابي. أوضحت موقفي حول دور وسائل الإعلام في دولة جديدة وفتية مثل سنغافورة. أردت من وسائل الإعلام أن تدعم وتشجع، لا أن تضعف وتقوض، القيم والمواقف الاجتماعية التي نغرسها في أذهان طلاب المدارس والجامعات. ويمكن لوسائل الإعلام الجماهيرية أن تخلق حالة مزاجية تنمي في الناس حرصهم وتوقهم لاكتساب ما تتمتع به الدول المتقدمة من معرفة ومهارات وقواعد لضبط السلوك. وبدون هذه، لن نستطيع أبدا أن نأمل برفع مستويات المعيشة لشعبنا.

رويت أمام الاجتماع كيف أدت التقارير الصحفية والصور الفوتوغرافية، في بلد متباين الأعراق واللغات والثقافات والأديان مثل سنغافورة، إلى حدوث أعمال شغب ووقوع ضحايا، وأوردت مثالين على سبيل الاستشهاد: في أعمال الشغب التي ارتبطت بحكاية "فتاة الغابة" عام 1950، تناول تقرير في الصفحة الأولى لجريدة "سنغابور ستاندارد" فتاة هولندية اعتنقت الإسلام بتأثير أمها بالرضاعة، وهي تركع أمام صورة مريم العذراء. أما أعمال الشغب التي استهدفت الصينيين في عيد المولد النبوي في تموز/ يوليو 1964 فقد نتجت عن حملة مستمرة شنتها صحيفة ملاوية، ادعت فيها زورا وبهتانا – يوما بعد يوم – أن الأقلية الملاوية تتعرض للاضطهاد والقمع من قبل الأغلبية الصينية.

قلت إنني لم اقبل أن يمتلك أصحاب الصحف الحق بنشر ما يريدون. وعلى العكس من وزراء سنغافورة، لم ينتخب هؤلاء أحد (لا هم ولا الصحفيون العاملون لديهم). وكانت كلماتي الختامية أمام المؤتمر هي: "ينبغي إخضاع حرية الصحافة وحرية وسائل الإعلام الإخبارية إلى حاجات سنغافورة الملحة والمهيمنة، وإلى الغاية الأساسية للحكومة المنتخبة". وبقيت متمسكا بالتهذيب واللطف عند الإجابة عن الأسئلة المستفزة.

بعد بضع سنين (1977)، أصدرنا قوانين تمنع أي شخص أو وكيله من امتلاك حصة تزيد عن 3٪ من الأسهم العادية لأي صحيفة، وأوجدنا تصنيفا خاصا للأسهم

دعي بأسهم الإدارة. ومنح الوزير صلاحية تحديد حملة الأسهم الذين يحق لهم امتلاك أسهم الإدارة. وأعطى الوزير هذه الأسهم إلى المصارف المحلية الأربعة الكبرى في سنغافورة، التي ستبقى حيادية سياسيا وتحمي الاستقرار والنمو بسبب مصالحها التجارية. ولم ألجأ إلى اتباع الممارسة الغربية المتمثلة في السماح لبارونات الصحافة الأثرياء بتحديد ما يجب على المقترعين قراءته يوما في إثر يوم.

في الثمانينات، أصبح للمطبوعات الناطقة بالإنكليزية التي يملكها رجال الأعمال الغربيون حضور مهم في سنغافورة، فجمهور القراء الناطقين بالإنكليزية كان يتوسع مع تدريس اللغة الإنكليزية في مدارسنا. لقد حظرنا على الدوام المطبوعات الشيوعية؛ ولم تحتج على ذلك أية وسيلة إعلام أو منظمة إعلامية غربية. في حين لم نمنع أية صحيفة أو مجلة غربية. ومع ذلك رفض الغربيون مرارا وتكرارا حقنا في الرد عندما تنشر تقارير كاذبة عنا. ولذلك قررنا في عام 1986 تطبيق قانون يقيد مبيع أو توزيع المطبوعات الأجنبية التي تتدخل في السياسة الداخلية لسنغافورة. وتمثل أحد اختباراتنا للتأكد من "التدخل في سياسة سنغافورة" في قبول/ أو رفض المطبوعة التي تنشر تقريرا كاذبا أو رواية مشوهة عن سنغافورة نشر ردنا على الكذب أو التحريف. لم نمنع هذه المطبوعات، بل حددنا عدد النسخ التي تبيعها. أما أولئك القراء الذين لم يتمكنوا من شراء العدد المرغوب فبإمكانهم عمل نسخة منه أو الحصول عليه بواسطة الفاكس. الأمر الذي سيقلص عائدات إعلاناتها لكن لا يمنعها من توزيع ونشر تقاريرها ولا يمكّنها من اتهامنا بالخوف من السماح للجمهور بقراءتها.

المطبوعة الأولى التي خرقت هذا القانون هي مجلة "تايم" (Time) الأمريكية الأسبوعية. ففي مقالة لها ظهرت في شهر تشرين الأول/ أكتوبر 1987، ذكرت المجلة أن أحد نواب المعارضة في البرلمان وجد مذنبا من قبل المحاكم السنغافورية بتهم تتعلق بتحويل ملكية أصول وممتلكات للاحتيال على الدائنين وتقديم بيانات كاذبة. بعث سكرتيري الصحفي رسالة لتصحيح ثلاثة أخطاء شوهت الحقيقة في التقرير. رفضت المجلة نشر الرسالة، وعرضت بدلا من ذلك روايتين غير كل منهما

معناها. أصر سكرتيري الصحفي على نشر الرسالة كما هي. وحين رفضت المجلة قمنا بتحديد عدد مبيعاتها، من 18000 نسخة إلى 9 آلاف، ومن ثم إلى ألفين. بعد ذلك نشرت "تايم" ردنا كاملا. رفعنا القيود على توزيعها – بعد ثمانية أشهر.

مجلة "ايجان وول ستريت" (Asian Wall Street Journal)، نشرت في شهر كانون الأول/ ديسمبر 1986 رواية كاذبة عن سوق أوراقنا المالية الثانية التي اقترحنا إنشاءها ("بورصة سنغافورة للتعامل في أنظمة التسعير الآلي" "SESDAQ")، زعمت فيها أن الحكومة تنشئ السوق للتخلص من شركات الدولة الخاسرة وبيعها للمواطنين. ردت سلطة النقد السنغافورية برسالة دحضت هذه المزاعم الكاذبة. لم تكتف المجلة برفض نشر الرسالة، بل ادعت أن مقالتها نزيهة وصادقة ودقيقة، وأن مثل هذه الشركات الفاشلة موجودة فعلا، وأن رسالتنا أساءت إلى سمعة مراسلها. كتبت سلطة النقد رسالة أخرى لتوضيح مزيد من الأخطاء في رسالة المجلة، وطلبت ذكر اسم الشركة الخاسرة، والإشارة إلى المقاطع المحددة في رسالتنا التي شهرت بمراسل المجلة. طلبنا نشر المراسلات حتى تتاح للقراء فرصة الحكم بأنفسهم. رفضت المجلة ذكر اسم الشركة، أو الإشارة إلى المقاطع المسيئة. في شباط/ فبراير 1987، حصرت الحكومة توزيع المجلة، وخفضت العدد من خمسة آلاف إلى أربعمائة نسخة، ونشرت الرسائل المتبادلة بين سلطة النقد والمجلة في صحف سنغافورة. دعونا مراسل المجلة لرفع دعوى قضائية إذا تعرض فعلا للتشهير لكنه رفض.

لدهشتنا، عبر الناطق باسم الخارجية الأمريكية، كما ذكرت مجلة "إيجان وول ستريت"، عن أسفه للقيود المفروضة على توزيع مجلتي "إيجان وول ستريت" و "تايم". وطلبت وزارة الشؤون الخارجية السنغافورية من وزارة الخارجية الأمريكية أن تؤكد الملاحظات المذكورة، الأمر الذي يعتبر إن كان صحيحا "تدخلا غير مسبوق في الشؤون الداخلية لسنغافورة". فعل ناطق باسمها ذلك، لكن أكد أن الحكومة الأمريكية لا تنحاز إلى أي طرف في كلتا القضيتين.

سألنا وزارة الخارجية الأمريكية، انطلاقا من الأرضية نفسها من النزاهة والعدل، هل ستعرب عن أسفها لرفض مجلة "وول ستريت" نشر الرسائل المتبادلة.

كررت الوزارة أنها لن تنحاز إلى أي طرف؛ وهي تكتفي بالتعبير عن قلقها نتيجة "التزامها الجوهري والبعيد الأمد بمبادئ الصحافة الحرة التي لا تحدها القيود" — مما يعني أن "الصحف حرة في نشر أو عدم نشر ما تختاره مهما بدت تصرفاتها غير مسؤولة أو متحيزة".

أكدت وزارة الخارجية السنغافورية على أننا غير ملزمين باتباع قوانين الولايات المتحدة حول الصحافة. فلسنغافورة قوانينها خاصة بها وتحتفظ بالحق بالرد على التقارير الخاطئة. ولا تملك المطبوعات الأجنبية الحق بالبيع والتوزيع في سنغافورة. لقد منحناها هذا الفضل لكن بشروطنا الخاصة، وأحدها الحق بالرد. ولم ترد وزارة الخارجية الأمريكية على ذلك.

بعد أسبوعين، كتبت مجلة "إيجان وول ستريت" إلى وزارة الاتصالات والإعلام تعرض توزيع مجلتها مجانا لكافة المشتركين الذين حرموا من الحصول عليها نتيجة القيود المفروضة. وهي على استعداد "للتنازل عن عائدات مبيعات أعدادها لمساعدة رجال الأعمال السنغافوريين الذين اشتكوا من عدم حصولهم على المجلة". وافقت الوزارة، بشرط أن تتوقف عن قبول الإعلانات لتثبت أن دافعها ليس زيادة التوزيع بل لتبرير أجور الإعلانات المرتفعة. رفضت المجلة العرض، على أساس أن الإعلانات جزء لا يتجزأ من المجلة، وأن هنالك تكاليف إضافية ومشكلات ينبغي التعامل معها. عرضنا تحمل نصف التكاليف الإضافية للتوقف عن قبول الإعلانات. رفضت المجلة عرضنا. وكان ردنا: "أنتم لا تبدون اهتماما بحصول رجال الأعمال والتجار على المعلومات". ولم نتلق أي رد من المجلة.

في أيلول/ سبتمبر عام 1987، أظهرت مجلة "ايجا ويك" (Asia Week) الأمريكية عدم الاحترام لسنغافورة. وكتب السكرتير الصحفي لوزير الداخلية رسالة إلى المجلة لتصحيح الأخطاء الواردة في مقالة لها. نشرت المجلة أجزاء من هذه الرسالة على شكل مقال بعنوان" تشويه للحقائق، كما تزعمون!"، نسبته إلى السكرتير الصحفي. ولم تكتف المجلة بحذف مقاطع مهمة من الرسالة، بل أضافت أكثر من ثلاثمائة وسبعين كلمة من عندها، لتزيد طولها بمقدار النصف، دون موافقة السكرتير الصحفي ودون كشف ذلك أمام قرائها. كتب السكرتير

الصحفي إلى المجلة يحتج على تعديل رسالته، وطلب أن تنشر رسالته الأصلية والرسالة اللاحقة دون تغيير. رفضت المجلة. وقمنا بتقييد توزيعها وخفضنا العدد من 11000 إلى 5000 نسخة. بعد شهر، نشرت الرسالة كما هي، فرفعنا القيود عنها بعد سنة.

في كانون الأول/ ديسمبر 1987، نشرت مجلة "فار ايسترن ايكونوميك ريفيو" (Far Eastern Economic Review) الأمريكية رواية عن لقاء جرى بيني وبين أسقف الكنيسة الكاثوليكية في سنغافورة حول اعتقال اثنين وعشرين شخصا متورطين في مؤامرة ماركسية. اعتمد المقال على بيانات أصدرها كاهن مارق لم يكن حاضرا في اللقاء. وزعمت المجلة أنني دعوت إلى مؤتمر صحفي بدون علم الأسقف، ودفعته بالخديعة ليحضره، ومنعت نشر تعليق أدلى به. وقالت إن الاعتقالات تمثل هجوما على الكنيسة الكاثوليكية.

بعث سكرتيري الصحفي رسالة إلى المجلة يسأل فيها عن السبب وراء نشر تصريحات لشخص لم يحضر الاجتماع بدون التأكد من الحقائق من الأسقف أو مني شخصيا. نشر رئيس التحرير، ديريك ديفيز، الرسالة لكن لم يجب عن السؤال. كتبنا له مكررين السؤال. نشر ديريك الرسالة وأضاف في الوقت نفسه أن ما قاله الكاهن هو الحقيقة. وزعم أن المجلة يمكنها – قانونيا – نشر كل ما ترغبه، صحيحا كان أم كاذبا، طالما ظلت قادرة على الاستشهاد بمصدر نقل منه التصريح فعلا. وليس من واجبها أبدا تحري الحقائق كي ترضى عن صدق مصدرها، أو إثبات توكيدات الشهود الآخرين، ولا يمكن اعتبارها مسؤولة عن الأكاذيب ودعاوى التشهير المنشورة. كان ديفيز عنيدا ومتحديا. حصرنا توزيع المجلة بخمسمائة نسخة (بعد أن كان تسعة آلاف)، ورفعت دعوى بالتشهير والقذف ضده وضد المجلة.

نشر ديريك بعد ذلك رسالة من الكاهن المارق يقدم فيها رواية جديدة عن لقائي مع الأسقف. كتبنا إليه نسأله أي النسختين عن رواية ما جرى في اللقاء هي الصحيحة. نشرت المجلة نسخة معدلة من رسالة سكرتيري الصحفي، اختزلت معظم ما جاء فيها، زاعمة أن القضية لم يفصل فيها القضاء بعد. لكن حين اشترت

الحكومة السنغافورية مساحة إعلانية في المجلة لنشر الرسالة، تم نشرها، وتخلى المحرر عن ذريعة عدم فصل القضاء في المسألة بعد.

كسبت دعوى التشهير والقذف عام 1989 حين رفض ديفيز الوقوف على منصة الشهود وتقديم بيانه والخضوع للاستجواب. وسرعان ما ترك العمل في المجلة.

قبل أن تحل قضيتنا مع مجلة "إيجان وول ستريت"، تلقيت دعوة للتحدث أمام الجمعية الأمريكية لمحرري الصحف في اجتماع عقدته في واشنطن دي. سي، في شهر نيسان/ أبريل 1988. قبلت الدعوة. استشهدت بمذكرة لمساعد وزير الخارجية الأمريكية قال فيها: "حيثما تكون وسائل الإعلام حرة، فإن سوق الأفكار قادر على فرز اللامسؤولة من المسؤولة ومكافأة الأخيرة". وأشرت إلى أن نموذج الولايات المتحدة ليس صالحا للتطبيق في كافة أنحاء العالم دون استثناء. الصحافة الفليبينية تأسست على النموذج الأمريكي. وتمتعت بالحريات كافة لكنها خذلت الشعب الفليبيني. "الصحافة الموالية [للحكم] ساعدت السياسيين الفليبينيين على إغراق سوق الأفكار بطوفان من التفاهات، وشوشت الشعب وأربكته بحيث لم يتمكن من معرفة ما هي مصالحه الحيوية في مثل هذه الدولة النامية". أكدت موقفي قائلا:

> "الجدل الداخلي في سنغافورة أمر يخص السنغافوريين وحدهم. لقد سمحنا بوجود الصحفيين الأمريكيين في سنغافورة كي يعرفوا مواطنيهم بها — وسمحنا ببيع صحفهم في سنغافورة لكي نعرف ماذا يقرأ الأجانب عنا. لكن لا نستطيع أن نسمح لهم بلعب الدور الذي تلعبه وسائل الإعلام الأمريكية في الولايات المتحدة، أي دور المراقب، والخصم، وقاضي التحقيق مع الإدارة. لا يحق لأية محطة تلفزيونية أجنبية بث برامجها في سنغافورة. وفي الواقع، تحظر هيئة الاتصالات الفيدرالية في أمريكا على الأجانب امتلاك أكثر من 25٪ من أسهم أية محطة تلفزيونية أو إذاعية. ولا يحق إلا للأمريكيين التحكم بصناعة تؤثر في الرأي العام في أمريكا. ولذلك نال روبرت مردوخ

الجنسية الأمريكية قبل أن يشتري محطات التلفزيون المستقلة التي تملكها مجموعة "ميترو ميديا" عام 1985".

من خلال هذه القضايا، أدرك السنغافوريون أن ما تريده الصحف الأجنبية هو أن تبيع صحفها لجمهور قرائنا الذين يتزايد عدد الناطقين منهم بالإنكليزية، وهي تفعل ذلك عبر استخدام أساليب متحيزة واستهداف غايات معينة على حساب الحقائق. ومن الطبيعي ألا ترغب بتصحيح الأكاذيب الواردة في مقالاتها. وحين اكتشفت بأنها إذا لوت ذراعنا فنحن قادرون على رد الصاع صاعين، تراجعت وتيرة التقارير الصحفية المتحيزة.

في تموز/ يوليو 1993، نشرت مجلة "الايكونومست" (Economist) البريطانية النافذة، مقالة تنتقدنا فيها بسبب مقاضاة مسؤول حكومي ورئيس تحرير ومراسل إحدى الصحف تبعا لقانون حفظ الأسرار الرسمية. بعثنا رسالة إلى رئيس تحرير المجلة لتصحيح ما ورد في المقالة من أخطاء. نشرت المجلة الرسالة، زاعمة أنها "لم تقتنع بها، فعليا وعمليا، بشكل كامل". لكنها حذفت جملة مفتاحية: "الحكومة لن تقبل بأية خروقات لقانون حفظ الأسرار الرسمية، ولن تسمح لأحد بإهانة القانون، وتحديه، ثم تغييره تدريجيا، كما حدث في بريطانيا في قضية كليف بونتنغ وكتاب بيتر رايت 'صائد الجواسيس'".

هذا هو فحوى الرسالة برمته؛ لن نسمح لصحافتنا بتحدي، ثم القيام – تدريجيا – بتعديل القانون الذي يحفظ أسرار الدولة، ليشكل ذلك سابقة يتبعها الكثيرون. لقد نجحت الصحافة البريطانية في القيام بذلك حين قام كليف بونتنغ، الموظف الحكومي، بإفشاء معلومات سرية حول إغراق السفينة الحربية الأرجنتينية "بلغرانو" خلال حرب الفوكلاند، وحين خرق رايت، ضابط جهاز مكافحة التجسس البريطاني (MI6)، قوانين الحفاظ على السرية ونشر كتابه. بعثنا رسالة نطلب فيها من رئيس التحرير نشر المقاطع المحذوفة. لكنه اعترض ورفض. قررنا تقييد توزيع المجلة وحصر أعدادها بسبعة آلاف وخمسمائة نسخة. وأوضحنا أننا سوف نضع مزيدا من القيود على التوزيع ونشرنا الرسائل المتبادلة. عندئذ، نشرت

المجلة رسالتنا، بما في ذلك الجملة المفتاحية. وبعد فترة معقولة، رفعنا القيود على توزيعها.

بغض النظر عن الرد على الهجمات في وسائل الإعلام ذاتها، كنت على استعداد للقاء المنتقدين وجها لوجه. ففي عام 1990، كتب برنارد ليفين في صحيفة "التايمز" (Times) اللندنية مقالا شن فيه هجوما عنيفا علي وانتقد النظام القضائي في سنغافورة. كما زعم أنني "سيئ الحكم والسياسة" و"مصمم بعناد على عدم السماح لأحد بأن يتحداني في عالمي". عرفت أن مقاضاة ليفين في إنكلترا، حيث لا يعرفني كثير من الناس وليس لي من يؤيدني، سيكون أمرا لا معنى له. وبدلا من ذلك، كتبت له أدعوه إلى مناظرة تلفزيونية في لندن حول مزاعمه تبث على الهواء مباشرة. رد مساعده بأنه لا توجد محطة تلفزيونية تهتم بهذا الموضوع. كتبت إلى رئيس محطة "بي. بي. سي"، صديقي مارمدوك هسي، الذي وافق على إتاحة نصف ساعة للمناظرة وتوفير مذيع حيادي لإدارتها. وحين أعلمت الصحيفة بالعرض، تراجع مدير التحرير الذي يتكلم باسم ليفين، محتجا بأن ردي يجب أن يظهر في الوسيلة الإعلامية نفسها التي هاجمني فيها ليفين، أي صحيفة "التايمز". كتبت لأعرب عن أسفي لعدم استعداد ليفين لمواجهتي. وحين رفضت "التايمز" نشر رسالتي، دفعت أجر نصف صفحة إعلانية في صحيفة "اندبندت" (Independent) البريطانية اليومية لنشرها. وفي مقابلة مع هيئة الإذاعة البريطانية، قلت: "في البلد الذي أتيت منه، إذا لم يكن من يوجه الاتهام على استعداد لمواجهة الشخص الذي اتهمه، فليس ثمة ما يمكن إضافته إلى المسألة". ولم يكتب ليفين عني أو عن سنغافورة منذ ذلك الحين.

في حادثة أخرى، وافقت فورا على تسجيل ما دار من أحاديث متبادلة بيني وبين ناقد متحمس هو وليام سافير، الذي ظل لسنوات عديدة يتهمني بأنني ديكتاتور مثل صدام حسين. في كانون الثاني/ يناير 1999حين حضر كلانا ملتقى دافوس، استجوبني لمدة ساعة. ثم كتب مقالتين في صحيفة "نيويورك تايمز" (New York Times) استمدهما من المقابلة، كما نشر نسخة حرفية عنهما على موقع "التايمز" على شبكة الإنترنت. وأعادت صحف سنغافورة نشر مقالتيه. وتبعا

للتعليقات المسجلة لكتاب أمريكيين وغيرهم قرؤوا النص الكامل على الإنترنت، لم أكن أنا الخاسر في الجدل الذي دار بيننا.

لو لم نواجه بجرأة الذين انتقدونا في وسائل الإعلام الغربية، ونرد عليهم، لاعتقد السنغافوريون، خصوصا الصحافيين والأكاديميين منهم، أن زعماءهم يخافون من المناظرات والمناقشات، أو ليسوا على مستوى يؤهلهم لخوضها، ولفقدوا احترامهم لنا.

لسوف يمكن التقدم الذي تحقق في تكنولوجيا المعلومات، وقنوات البث الفضائية، والإنترنت، شبكات وسائل الإعلام الغربية من أن تتخم مواطنيها بتقاريرها وآرائها. والدول التي تحاول منع استخدام تكنولوجيا المعلومات سوف تخسر المعركة. علينا أن نتعلم التعامل مع هذا الطوفان المستمر من المعلومات بحيث لا تطغى وسائل الإعلام الأجنبية على وجهة نظر حكومة سنغافورة. وما أعقب الأزمة المالية عام 1998 من اضطراب في إندونيسيا وفوضى في ماليزيا، مجرد مثالين على الدور البارز الذي لعبته الشبكات الإعلامية الأجنبية – الإلكترونية والمطبوعة – في الجدل الدائر داخل كل منهما. ينبغي أن نخطط ونقرر الطرائق المناسبة لنتأكد من أن صوت حكومة سنغافورة مسموع في خضم جلبة الأصوات المتنافرة هذه. ومن المهم للسنغافوريين أن يعرفوا الموقف الرسمي لحكومتهم فيما يتعلق بكافة القضايا الرئيسة.

## - 15 -
## قائد الأوركسترا

بقينا – أنا ووزرائي – أصدقاء وزملاء سياسيين لمدة تراوحت بين ثلاثة أو أربعة عقود. عدد منا ظلوا معا مذ التقينا كطلاب في إنكلترا لمناقشة مستقبل الملايو وسنغافورة، ثم عدنا إلى أرض الوطن وعملنا معا لاكتساب الدعم الجماهيري في نقابات العمال وحزب العمل الشعبي. كان التزامنا بالقضية المشتركة وببعضنا بعضا عميقا راسخا. امتلكنا قناعات سياسية لا نهاية لها، وإلا لما ركبنا مخاطرة تحدي البريطانيين والشيوعيين في ذات الوقت، ثم المتطرفين الملاويين. أوثق الروابط التي جمعتنا معا تشكلت خلال نضالنا المبكر عندما بدا في أغلب الأحوال أن قوى ساحقة سوف تكتسحنا. أبقينا الخلافات حول السياسة داخل الحكومة إلى أن نجحنا في حلها والتوصل إلى إجماع حولها. ثم وصفنا وأعلنا خطا سياسيا واضحا يمكن للناس فهمه وقبوله. وما إن يتخذ قرار داخل الحكومة حتى نبذل ما بوسعنا للالتزام به.

كنا نعرف مكامن القوة ومواطن الضعف لدى بعضنا بعضا، وعملنا بنجاح كفريق متكامل. وحين يتفق "الحرس القديم" من الوزراء، يوافقهم الرأي بقية الوزراء عادة. كانت علاقتي وثيقة وعضوية مع زملائي، وكنت قادرا على إبداء آرائي فيما يتعلق بوزاراتهم دون أن أثير حفيظتهم. وهم يعرفون بأنني في نهاية المطاف سوف أقف أمام المقترعين لإقناعهم بإعطائنا تفويض للحكم فترة أخرى، وأنني بحاجة لقضية مقنعة أقدمها لهم.

إدارة الحكومة ليست بعيدة الشبه عن قيادة الأوركسترا. إذ لا يمكن لأي رئيس وزراء تحقيق الكثير بدون فريق عمل قادر وكفء إلى جانبه. وفي حين أنه ليس من الضروري أن يكون عازفا عظيما، إلا أن عليه أن يعرف ما يكفي عن الأدوات/الآلات الرئيسة بدءا بالكمان، مرورا بالشيلو، وانتهاء بالبوق والناي، وإلا لن يعرف ما يتوقعه من كل واحدة منها. تمثل أسلوبي في تعيين أفضل رجل لدي

ليكون مسؤولا عن أهم الوزارات في تلك الفترة، خصوصا المالية، وذلك فيما عدا الحقبة التالية على الاستقلال حين غدا الدفاع مسألة عاجلة وملحة. هذا الرجل كان غوه كينغ سوي. أما ثاني أفضل الرجال فسيحمل ثاني أهم الحقائب الوزارية. كنت أعلم الوزير بما أريد منه تحقيقه، ثم أتركه ليؤدي المهمة؛ تلك هي الإدارة بالأهداف. ولقد نجحت هذه الطريقة كلما كان الوزير واسع الحيلة وقادرا على الابتكار والإبداع عند مواجهة مشكلات جديدة وغير متوقعة. أما تدخلي في الوزارات فكان حول مسائل سياسية فقط.

على أية حال، كان علي أن أعرف ما يكفي عن وزاراتهم لأتدخل بين الحين والآخر في القضايا التي أظنها مهمة – شركة طيران في مرحلة التأسيس وبداية التشغيل، توسيع مطار، أزمة مرور، توزيع سكان "الغيتوات" الطائفية، رفع مستوى الأداء الأكاديمي لمواطنينا الملاويين، القانون والنظام.. بعض الحالات التي تدخلت فيها كانت حاسمة في أهميتها، ولربما يسوء الوضع لو لم أتدخل. ففي نهاية المطاف، يتحمل رئيس الوزراء مسؤولية فشل حكومته.

## الخطوط الجوية السنغافورية ومطار تشانغي

كان علينا تعزيز ورعاية أي مشروع واعد بالنمو وتوفير فرص العمل. خامرني شعور بأن الماليزيين راغبون بفسخ الشراكة بين سنغافورة وماليزيا في الخطوط الجوية الماليزية – السنغافورية (MSA). إذ أخبر تانكو عبد الرحمن الصحف في عام 1968 أنه غير مرتاح لاحتفاظ سنغافورة بكافة مكاسب الشركة من العملات الأجنبية، وعدم إقامة منشآت هندسية وغيرها في كوالالمبور، وزيادة عدد الكوادر السنغافورية مقارنة بالماليزية.

قمت بالرد من خلال الصحافة مؤكدا على أن الاتفاق بين الحكومتين ينص تحديدا على تشغيل شركة الطيران المشتركة "تبعا للمبادئ التجارية السليمة"، وأن الأرباح من العملات الأجنبية يتم توزيعها بحسب الأسهم المملوكة، وأن المنشآت والكوادر تعكس المكان الذي انطلقت منه الشركة أصلا، أي سنغافورة. لكن

النزاع الحقيقي كان يدور حول الرحلات إلى المحطات الماليزية غير الاقتصادية، التي كنا نرفض تسيير الطائرات إليها إلا إذا تحملت ماليزيا الخسائر.

احتدم هذا الخلاف العلني في فترة حاسمة حين شارف موعد التزام بريطانيا بالدفاع عن ماليزيا على نهايته، بينما لم يتقرر بعد موقف الأستراليين والنيوزيلنديين. كتب لي غزالي شافي حول النزاع. كان مستشارا كفئا – وإن اتقد حماسةً - في وزارة الخارجية الماليزية، ومقربا من تانكو وعبد الرزاق، كما ساعد في حل العديد من المشكلات والصعوبات حين كنت أفاوضهما حول مسألة الوحدة الاندماجية مع ماليزيا. أجبته بأن مشكلة شركة الطيران ليست مهمة بحد ذاتها. لكن إذا استمرت حالة الخلاف والنزاع بيننا فسوف نعرض أمتنا للخطر، لأن البريطانيين والأستراليين والنيوزيلنديين سوف يحددون موقفهم من قضية الدفاع في حقبة ما بعد عام 1971 خلال السنة أو السنتين القادمتين. واقترحت عليه إقناع الحكومتين بتبني مقاربة جديدة، تتسم بالهدوء وباتفاق الطرفين على أسس حصيفة ومنطقية. الأمر الذي سيشجع البريطانيين والأستراليين والنيوزيلنديين على التمسك ببعض الالتزامات بعد عام 1971. لم يقدم غزالي أي عون للتخفيف من حدة النزاع السافر. تابعت شركة الطيران عملها تحت إدارة رئيس جديد وافق عليه الطرفان. لكن بدا واضحا أن تانكو عبد الرحمن يريد تقسيم الشركة ليكون لماليزيا خطوطها الجوية الخاصة والقادرة على تسيير الرحلات إلى عواصم الولايات، لذلك ساعدتهم على إنشاء ورشات عمل في كوالالمبور لتدريب عمالهم على تصليح وصيانة طائرات "فوكر فريندشيب" المستخدمة على الخطوط الداخلية.

ركزت اهتمامي الشخصي على الخطوط الجوية الماليزية – السنغافورية. كنت أعلم بأن الماليزيين يريدون تجاوز سنغافورة كلما أمكنهم ذلك بعد تقسيم الشركة المشتركة. ومع مطار دولي واحد (بايا ليبار)، وثلاثة مطارات في القواعد الجوية البريطانية (تشانغي، تينغاه، سيليتار) كلها على جزيرتنا الصغيرة، لم يكن لدينا من بديل سوى الرحلات إلى الوجهات الدولية. اجتمعت بانتظام برجلنا في الشركة، ليم تشين بينغ، الذي شغل آنئذ منصب المدير الإداري والمسؤول عن خدمات الركاب. كان ليم رجلا موثوقا يمكن الاعتماد عليه، يمتلك خبرة في

شؤون الطيران التجاري، ثم ترقى ليصبح المدير العام للشركة سنة 1971. كان يعلم أيضا بأن الماليزيين راغبون بالانفصال عنا وحرماننا من تسيير أية رحلة إلى ماليزيا فيما عدا كوالالمبور. وبذل كل ما بوسعه للحصول على مزيد من حقوق الهبوط للخطوط الدولية المربحة اقتصاديا. في ذات الوقت، توجب عليه رفع الروح المعنوية للطيارين والعاملين وتعزيز ثقتهم بمستقبل شركة الطيران التي ستمتلكها سنغافورة وتصبح مركزا لها. واجه رئيس ومدير الشركة ضغوطا دائمة من الماليزيين والسنغافوريين على حد سواء، إلى أن انقسمت الشركة في تشرين الأول/ أكتوبر 1972، لتتحول إلى الخطوط الجوية السنغافورية (SIA)، والخطوط الجوية الماليزية (MAS). واتفقنا على أن تتولى الشركة الماليزية نقل الركاب على كافة الخطوط الداخلية، بينما تأخذ السنغافورية مهمة النقل على كافة الخطوط الخارجية الدولية.

حصلنا على حق الهبوط في هونغ كونغ عام 1966، وطوكيو وسيدني عام 1967، وجاكرتا وبانكوك عام 1968. أما المحطة الأهم فكانت لندن، لكن البريطانيين أحجموا عن منحنا حقوق النقل. في آب/ أغسطس 1970، وقبل أن أغادر إلى قمة عدم الانحياز في لوكاسا، سألت نجيام تونغ داو، المستشار الدائم لوزارة المواصلات عما آلت إليه المفاوضات مع البريطانيين حول حقوق الهبوط في لندن. وحين قال إن الوضع صعب جدا، طلبت إعلام ديفان ناير الأمين العام للمؤتمر الوطني لنقابات العمال بالأمر. وكنت سابقا قد وافقت على اقتراح ديفان القائل بأنه إذا تشدد المفاوضون البريطانيون، فسوف يدفع النقابات في المطار إلى ممارسة الضغط عبر الإبطاء في خدمة الطائرات البريطانية. وحالما بدأ المؤتمر الوطني لنقابات العمال بتطبيق هذه السياسة على إحدى طائرات الخطوط الجوية البريطانية، حتى سارع المندوب السامي البريطاني آرثر دي لامير لمقابلتي في مكتبي. طلبت أن تتبنى حكومته منطق العقل. فكيف يمكن للطائرات البريطانية الهبوط في سنغافورة وتحرم الطائرات السنغافورية من حقوق الهبوط في لندن. بخلال أسابيع، حصلنا على حقوق هبوط طائراتنا في لندن، وبدأت رحلاتها على واحد من خطوط الطيران الرئيسة في العالم: لندن – سنغافورة – سيدني. هذه البداية

الافتتاحية مكنت الخطوط الجوية السنغافورية من أن تصبح شركة عالمية. وحقيقة وجود ادوارد هيث في رئاسة الوزارة جعل ذلك عملية أكثر سهولة.

في حفل عشاء أقيم في شهر تموز/ يوليو 1972، حضره كافة زعماء النقابات وكبار المدراء الإداريين، وقبل أن تنطلق الخطوط الجوية السنغافورية، كشفت عن الحاجة إلى قدرة الشركة على المنافسة والاعتماد على الذات؛ ولسوف تغلق إذا عانت من الخسائر المالية. فليس بمقدورنا إنشاء شركة طيران لمجرد استعراض العلم السنغافوري كما تفعل بقية الدول. ومنذ البدء، فهمت الإدارة والنقابة بكل وضوح أن بقاءها يعتمد على ربحية الشركة. ولقد ساعد التعاون بين النقابة والإدارة على نجاح الخطوط الجوية السنغافورية.

بعد أن تخلصت الشركة من النزاعات والخلافات المستمرة، ركزت على خطوطها الدولية وتوسعت شبكتها يوما بعد يوم. بحلول عام 1966، امتلكت واحدا من أكبر وأحدث أساطيل طائرات "بوينغ" و"ايرباص" في آسيا، ووصلت رحلاتها إلى كافة القارات تقريبا. كما كانت أكثر الشركات ربحية في آسيا، وفي العالم بالنسبة إلى حجمها.

من العوامل المحورية في نمو الخطوط الجوية السنغافورية قراري بإنشاء مطار تشانغي. ففي شباط/ فبراير 1972، قبلت الحكومة توصية مستشار بريطاني في شؤون الطيران بأن نبني مهبطا في مطار بايا ليبار، والبدء بتشغيله في موسم عام 1977 – 1978. وتوجب تحويل مجرى نهر سيرانغون لتحقيق ذلك. كانت هناك مشاكل هندسية بسبب نوعية التربة تحت حوض النهر والشك في قدرتها على التحمل، لكن ذلك يستتبع أقل التكاليف الممكنة للاستيلاء على الأراضي ويتطلب أقل قدر من إعادة توطين السكان. أضاف التقرير بأنه لن يكون بالمستطاع الانتهاء من تجهيز المهبطين بحلول عام 1977 إذا انتقلنا من بايا ليبار إلى مطار جديد في القاعدة الجوية البريطانية السابقة في تشانغي. ثم حدثت أزمة النفط في تشرين الأول/ أكتوبر عام 1973. وزادت أسعار السفر بالطائرات مع ارتفاع أسعار البترول وتباطؤ الاقتصاد العالمي. طلبت من مستشارين أمريكيين هذه المرة

إجراء دراسة جدوى جديدة. وأوصى هؤلاء بأن نتمسك بالخطة المرسومة لمطار بايا ليبار. لم أقنع برأيهم وأردت إعادة النظر بخيار الانتقال إلى تشانغي.

كنت قد حلقت بالطائرة فوق مطار لوغان في بوسطن وتأثرت بحقيقة أن ضجيج الطائرات عند الهبوط والإقلاع يحدث فوق الماء. وتبين لي أن إنشاء مهبط آخر في بايا ليبار سيجعل الطائرات تقلع وتهبط من فوق قلب مدينة سنغافورة. مرة أخرى، قامت لجنة من كبار المسؤولين بدراسة خيار إنشاء مهبطين في تشانغي بحلول عام 1977، وأوصت بالاستمرار في تشييد المهبط الثاني في مايا ليبار. لكن حالما يتم إنشاؤه، سوف نعاني من مشكلة الضجيج طيلة العديد من السنين. أردت إعادة تقييم كاملة قبل التخلي عن مشروع تشانغي، ولذلك عينت هوي يون تشونغ، رئيس هيئة ميناء سنغافورة الذي اشتهر بلقب "البلدوزر"، رئيسا للجنة من كبار المسؤولين.

حين كنت في واشنطن في نيسان/ أبريل 1975، تلقيت رسالة من كينغ سوي تفيد بأن مهبط تشانغي الأول سيكون جاهزا بحلول عام 1980 والثاني عام 1982، في حين لا يمكن تجهيز المهبط الثاني في بايا ليبار قبل عام 1984 بسبب ضرورة تحويل مجرى نهر سيرانغتون ورص التربة تحت مجراه. كانت سايغون (عاصمة فيتنام الجنوبية) قد سقطت لتوها في يد الشيوعيين. ومن المرجح أن يتباطأ النمو في جنوب شرق آسيا مع انتشار المد الشيوعي في كافة أرجاء المنطقة. لكن تأسيس القرارات على "سيناريوهات" تشاؤمية قد يؤدي إلى حدوثها فعلا. فكرت في المشكلة لمدة يومين اثنين. المطار الجديد في تشانغي سوف يكلفنا مليار دولار سنغافوري. وسنظل بحاجة لإنفاق مبلغ آخر يقدر بأربعمائة مليون لتوسيع صالة استقبال المسافرين ومنشآت الشحن في مطار بايا ليبار، بين عامي 1975 – 1982. بعثت إلى كينغ سوي رسالة لمتابعة العمل.

يحتاج بناء مطار بذلك الحجم إلى فترة تصل عادة إلى عشر سنين. لكن أنجزنا العمل في مطار تشانغي بخلال ست سنين. هدمنا مئات المباني، ونقلنا رفات الموتى من آلاف القبور، وجففنا المستنقعات، واستصلحنا الأراضي المغمورة بمياه البحر. وحين افتتح المطار في تموز/ يوليو 1981، كان أكبر مطار في آسيا. خسرنا

أكثر من ثمانمائة مليون دولار سنغافوري قيمة الاستثمارات في المطار القديم، وأنفقنا مبلغ 1.5 مليار دولار سنغافوري على مطار تشانغي، المجهز بمهبطين (سيكون الثاني جاهزا للتشغيل بحلول عام 1984).

يقوم مطار تشانغي في موقع جميل في أقصى الزاوية الشرقية من الجزيرة. أما الوصول إلى المدينة من الساحل الشرقي فيتم عبر شارع جديد بطول 20 كم مبني على الأرض المستصلحة من البحر، ولا توجد أية اختناقات مرورية، في حين يلوح البحر لعين الناظر من جانب، ومشاهد المزارع و"الفلل" السكنية من الجانب الآخر. لقد شكل المطار والطريق الذي تقطعه السيارة في مدة عشرين دقيقة للوصول إلى المدينة مقدمة ممتازة للتعريف بسنغافورة، وكان أفضل استثمار بقيمة 1.5 مليار دولار قمنا به على الإطلاق. ساعد المطار على جعل سنغافورة محور الخطوط الجوية في المنطقة.

فالمنافسة شديدة وتصميم المنافسين لا يلين. والمطارات الأحدث عهدا والأكبر حجما في هونغ كونغ وكوالالمبور، التي جهزت بأحدث المعدات وأكثرها تطورا، تطلبت تحديث وتجديد مطار تشانغي بانتظام ليبقى قادرا على المنافسة.

هناك رجلان لعبا دورا مفتاحيا في النجاح الذي حققه مطار تشانغي. هوي يون تشونغ، الذي تجلت قدرته وفاعليته في تنفيذ السياسات المرسومة. فقد شجعني على نقل المطار من بايا ليبار إلى تشانغي عبر التأكيد لي بأن لديه فريقا قادرا على القيام بالمهمة في الوقت المحدد. ونجح في ذلك، بما لديه من مصادر وكفاءات في هيئة ميناء سنغافورة: كبير مهندسيها آ. فيجياراتنام، وليم هوك سان، المسؤول الواعد الذي نفذ المشروع وأصبح مديرا للطيران المدني عام 1980. وحين تلقيت الدعوة لافتتاح المطار رسميا عام 1981، طلبت من يون تشونغ، (الذي شغل منصب وزير الدفاع أيضا)، أن ينوب عني. فقد كان يستحق أن يحفر اسمه على لوحة تدشين العمل في المطار.

رجل آخر لعب دورا هاما في تنظيم إدارة المطار هو سيم كي بون، أكثر المستشارين دهاء وذكاء. لقد نجح العديد من الدول الثرية في بناء مطارات رائعة بواسطة المقاولين الأجانب. لكن التحدي يكمن في إدارة المطار بحيث لا تواجه

المسافرين أية عقبات أو تعقيدات في الجمارك، والهجرة والجوازات، وجمع الحقائب، والنقل إلى المدينة. وإذا كانوا من ركاب العبور (الترانزيت)، ينبغي توفير أماكن لراحتهم، واستجمامهم، وعملهم. تمتع مطار تشانغي بكافة هذه المزايا – غرف للراحة والاستجمام، بركة سباحة، مراكز لرجال الأعمال وممارسة التمارين الرياضية، ومنطقة مخصصة للأطفال يجدون فيها الفائدة والمتعة. وباعتباره رئيس هيئة الطيران المدني في سنغافورة، حول كي بون تشانغي إلى مطار عالمي، حيث احتل المراتب الأولى في تصنيفات مجلات السفر كل سنة تقريبا.

### معالجة مشكلة الازدحام المروري

بحلول عام 1975، أصبح الازدحام المروري في ساعات الذروة أمرا لا يطاق. وكنت قد قرأت في إحدى الصحف مقالا يقترح علينا، من أجل تخفيف حدة الازدحام، فرض رسوم على السيارات التي تدخل مركز المدينة التجاري في أوقات الذروة.

طلبت من مسؤولينا المعنيين دراسة هذه الفكرة. وجدوها مجدية وقابلة للتطبيق. واقترحوا وضع إشارات تطلب من كافة السائقين الذين يدخلون منطقة المركز التجاري في أوقات محددة، إظهار إذن دخول على زجاج السيارة الأمامي. سمحت بمناقشة الخطة علنا في وسائل الإعلام لعدة شهور. قمنا بصقل وتعديل المقترحات، بحيث سمحنا – مثلا – للسيارات ذات الأربعة مقاعد بالدخول دون إذن مسبق، ووافقنا على رسم مقداره 3 دولارات سنغافورية في اليوم، مع تخفيض على الرسم إذا تم الدفع على أساس شهري. الخطة خففت من الازدحام المروري خلال أوقات الذروة وتلقاها الناس بالرضا والارتياح.

عرفت بأن ذلك مجرد حل موقت. المداخيل كانت في ارتفاع وعدد السيارات المسجلة يزداد كل عام زيادة كبيرة. ارتأيت أن الحل يكمن في حصر الزيادة في عدد السيارات ليتناسب مع قدرة الطرقات على الاستيعاب دون التسبب بحدوث

اختناقات مرورية شديدة. فمهما شيدنا من أنفاق، وجسور، وطرق، وطرق سريعة، فسوف تزداد أعداد السيارات وتسدها جميعا.

اقترحت أن يتوجب على صاحب السيارة الجديدة أن يحصل على وثيقة لشرائها وتسييرها على الطرقات. أما عدد الوثائق المتاحة للسائقين كل سنة فيعتمد على الطاقة الاستيعابية للطرقات. وتبعا لحساباتنا تستطيع الطرقات استيعاب نسبة زيادة في عدد المركبات تبلغ 3٪ سنويا. قدم وزير المواصلات مشروع قانون أمام لجنة برلمانية مختارة لسماع كافة الآراء. قررنا خطة تفرض على السائق الحصول على شهادة تأهيل – عن طريق المزايدة – تمنحه الحق باستخدام سيارته الجديدة لمدة عشر سنوات.

أثبتت الخطة فاعليتها في حصر معدل الزيادة السنوية في عدد المركبات في حدود 3٪ في البداية، وكانت طلبات الحصول على الوثائق قليلة العدد والأسعار المعروضة للمزايدة ضئيلة، لكن سرعان ما قفزت إلى معدلات فلكية. في عام 1994، تجاوز السعر 100000 دولار سنغافوري للمركبة التي تتجاوز طاقة محركها 2000 سي سي؛ بالإضافة إلى ضرائب الاستيراد الثقيلة. لكن الخطة فقدت شعبيتها، وتلقت الصحف رسائل لا حصر لها من قبل الذين يحاولون شراء سيارة، يقدمون فيها الحجج والأدلة على أن المزايدات يتلاعب بها تجار السيارات والمضاربون في البورصة. واستجابة لمطالب الرأي العام، حظرت الحكومة على تجار السيارات الدخول في مزايدات للحصول على وثائق التأهيل لشراء واستخدام السيارات الجديدة باسمهم ثم تحويل ملكيتها إلى عملائهم، كما جعلت الوثيقة غير قابلة للتحويل. لم تؤد هذه التغييرات إلى نتائج تذكر. وحين ازدهرت حال الاقتصاد وارتفعت أسعار الأسهم في البورصة، ارتفعت أسعار الوثائق والعكس بالعكس، كما حدث عندما عانت سنغافورة من الأزمة الاقتصادية بين عامي 1997 – 1998.

عبر تجربة الصواب والخطأ، تعلمت أنه إذا أردت لاقتراح ما أن ينال القبول على كافة المستويات، يجب علي أولا أن أروج لأفكاري لدى وزرائي، الذين يقومون بعد ذلك بمناقشتها مع المستشارين الدائمين للوزارات والمسؤولين فيها. وبعد

أن أعرف ردود أفعالهم على اقتراحي، ينبغي مناقشته مع أولئك الذين سيطبقونه عمليا. فإن كان مؤثرا في عدد كبير من الناس، مثل ذلك المتعلق بنظام النقل، أعمل على تحويل القضية إلى وسائل الإعلام كي يناقشها الرأي العام. ولذلك، وقبل أن نصدر قرارا بشأن مترو الأنفاق السريع، خضنا جدلا عاما امتد سنة كاملة حول مزايا مترو الأنفاق إزاء نظام النقل بالحافلات على طرق مخصصة لهذا الغرض. طلبنا أيضا نصيحة مستشارين أمريكيين حول الخيارين، وأقنعنا هؤلاء أن نظام النقل بالحافلات لوحده لن يقدم حلا مرضيا، لأن الحافلات تبطء سرعتها في الطقس الماطر وتعرقل النظام. وهذا ما لا يحدث مع قطارات الأنفاق.

مترو الأنفاق السريع لم يقلص الطلب على شراء السيارات الذي ازداد في كل سنة بالرغم من كبح جماحه بواسطة وثائق التأهيل لاستخدام السيارات الجديدة ونظام تقييد المرور داخل وسط المدينة التجاري. في عام 1998، أدخلنا نظام التسعير الإلكتروني للطريق. وأصبح لدى كل مركبة الآن "بطاقة ذكية" مثبتة على زجاجها الأمامي، حيث تحسب الرسوم بشكل آلي كلما عبرت تحت إشارات خاصة موضوعة عند النقاط الاستراتيجية في المدينة. مقدار الرسم تفاوت بحسب امتداد الطريق المستخدم والوقت من النهار. لقد جعلت التقانة من الممكن صقل وتصحيح نظام تقييد المرور في مركز المدينة التجاري وتوسعته ليشمل كافة الطرق المزدحمة. ونظرا لأن حجم المبالغ المالية التي يدفعها المواطنون الآن للحكومة يعتمد على مدى استخدامهم للطرق، يمكن امتلاك أكبر عدد ممكن من السيارات مع حدوث أقل قدر من الازدحام المروري.

### القضايا الملاوية الحساسة

بعض الأمور الحساسة لا يمكن مناقشتها علنا. منها على سبيل المثال، ما يتعلق بتركز السكان الملاويين في مناطق فقيرة سيئة المرافق تواجدت منذ أيام الحكم الاستعماري داخل وخارج ما أطلق عليه البريطانيون اسم "المستوطنات الملاوية". وعند الانفصال عن ماليزيا في آب/ أغسطس 1965، عرض تانكو عبد الرحمن تقديم أرض مجانية في جوهور للملاويين السنغافوريين الذين يشعرون بأنهم

تعرضوا للإقصاء والعزل والتهميش. قلة منهم قبلت عرضه. لكن فصلهم عن المجتمع أسهم في عزلتهم واستيائهم، لأن هذه المستوطنات كانت مناطق كئيبة تحولت إلى "غيتوات": دروب طينية غير ممهدة تلتف متعرجة بين الأكواخ القذرة المصنوعة من الخشب والمسقوفة بالتنك أو القش. المنطقة التي شهدت التركيز الأكبر لهؤلاء السكان والأشد إثارة للقلق والمشاكل كانت تلك الواقعة في غيلانغ سيراي، التي شكلت مع كامبونغ اوبي وكامبونغ كيمبا نغان أضخم مستوطنة ملاوية تضم أكثر من ستين ألف شخص يعيشون في ظروف سيئة بدون شبكة للمياه النظيفة أو للصرف الصحي. كان السكان يجمعون المياه من صنابير عمومية واقعة على جوانب الطرقات ثم يحملونها في دلاء أو يدفعون لـ"السقائين" للقيام بالمهمة. لم تصل الكهرباء إلى البيوت رغم أن بعض أصحاب المولدات كانوا يبيعون الكهرباء بصورة غير قانونية. في أيلول/ سبتمبر من عام 1965، أي بعد شهر واحد من الانفصال عن ماليزيا، أخبرت السكان بأن كافة أكواخهم الرديئة سوف تهدم بخلال عشر سنين، وأن غيلانغ سيراي سوف تصبح منطقة سكن راقية تماثل "كوينز تاون" (أحدث مناطقنا السكنية ذات المباني الطابقية المرتفعة).

لم ننكث بهذا الوعد. وكجزء من خطتنا بعيدة الأمد لإعادة بناء سنغافورة وتوفير مسكن لكل مواطن، قررنا توزيع ومزج الملاويين والصينيين والهنود وغيرهم بحيث نمنعهم من التجمع في مناطق معينة، وهو أمر لقي تشجيعا من قبل البريطانيين. وعند إعادة التوطين، توجب إجراء القرعة للحصول على شقق في المباني الحديثة المتعددة الطوابق.

في الوقت نفسه، وفي سبيل منع تكرار الوضع المقيت الذي سيؤدي إلى تفجر أعمال الشغب العرقية مرة أخرى، قررت إنشاء أربعة شوارع متوازية تخترق منطقة استيطان الملاويين في غيلانغ سيراي، مع توسيع الأزقة القائمة حاليا وإنارة الطرق السريعة. في خلال ست أو سبع سنوات، تحول "الغيتو" الضخم إلى تسع مناطق صغيرة. أما الجزء الأشد صعوبة فكان عملية إعادة التوطين الأولية التي ابتدأت في شباط / فبراير 1970. وحين أعلنا عزمنا على القيام بذلك سيطرت حالة من الرعب على السكان الملاويين. لكن أعضاء البرلمان من الأصول الملاوية لعبوا دورا حاسما

في التوسط بين المسؤولين الحكوميين والسكان. كما ساعدت الصحافة والإذاعة على انتشار خبر التعويضات الحكومية وبدائل السكن المعروضة. في ذلك الوقت، توقف توزيع صحيفة "اوتوسان ملايو" في سنغافورة ولم تتمكن من إثارة مشاعر الخوف التي لا أساس لها كما فعلت في عام 1964 حول إعادة التوطين في كروفورد.

البناء الذي سبب أشد الحساسية السياسية عند هدمه كان مسجدا صغيرا متداعيا. فلكل بيت من بيوت العبادة، مهما ضؤلت أهميته، لجنة من المتدينين والشيوخ الناشطين الذين يجمعون الأعشار والهبات لصيانته والحفاظ عليه. وحين أزف موعد هدم الجامع، اعتصموا بالمكان ورفضوا مغادرته، واعتبروا تصرف الحكومة بمثابة إجراء مناهض للإسلام، لكن أعضاء البرلمان من الملاويين رتبوا لقاء في شهر أيلول/ سبتمبر 1970 في مبنى البلدية - حيث يقع مكتبي - مع لجنة المسجد لعرض آرائها أمام كبار مسؤولي إدارة الأشغال العامة وهيئة الإسكان والتنمية. وبمساعدة هؤلاء الأعضاء، تمكنا من إقناع المجتمعين بالسماح بهدم المسجد الخشبي العتيق، وأكدنا لهم أن مسجدا جديدا سوف يعمر قريبا من الموقع الحالي. في اليوم التالي، تحدث أعضاء البرلمان من الملاويين، ورئيس هيئة مسلمي سنغافورة، أمام تجمع ضم حوالي مائتين من المسلمين في موقع المسجد بعد صلاة الجمعة. أعاد عضو البرلمان رحمة كيناب، وهو ملاوي شجاع كان زعيما نقابيا لم تهن عزيمته الاتهامات المباشرة الموجهة إليه من قبل زعماء المنظمة الوطنية للملايو المتحدة خلال أعمال الشغب العرقية التي اندلعت عام 1964، باعتباره كافرا وخارجا على الملة، أعاد أمام حشد المصلين توكيد التزام الحكومة ببناء مسجد جديد عوضا عن القديم. وافقوا في نهاية المطاف على مغادرة المكان، الأمر الذي مهد الطريق لهدم وإعادة بناء عشرين مسجدا صغيرا في المستوطنة. عرضنا عليهم مواقع بديلة، ووجدنا حلا مناسبا لتمويل بناء المساجد الجديدة. فقد عهدت إلى هيئة مسلمي سنغافورة بمسؤولية بناء المساجد البديلة وخصصت لها صندوقا للتعمير يتلقى مبلغ دولار سنغافوري واحد من كل عامل مسلم وذلك من خلال صندوق التوفير المركزي. وهذا ما ملأ نفوس مواطنينا الملاويين بالفخر لأنهم يبنون مساجدهم بأموالهم الخاصة.

عملية نقل أصحاب البيوت كانت أقل صعوبة. فقد قدمت لهم تعويضات حسب معدلات مقررة، وذلك تبعا لما إذا كانت البيوت قد شيدت بموافقة/ أو عدم موافقة الحكومة، إضافة إلى "بدل انتقال" بلغ 350 دولارا سنغافوريا لكل أسرة، وهو مبلغ كان آنئذ يتجاوز الأجر الشهري للعامل. كما وضعوا على سلم الأولوية لشغل المساكن الجديدة، ومنحوا حرية اختيار مواقعها. وبالرغم من كل هذه التنازلات، وفضت مجموعة مؤلفة من أربعين عائلة إخلاء مساكنها إلى أن لجأت الحكومة إلى القضاء.

في نهاية المطاف، حين أنجزت الطرق وأنيرت بالكهرباء، شعرت بارتياح كبير وأنا أتجول بالسيارة في المنطقة في إحدى الأمسيات، وأسعدني ما رأيته من تحسن في الوضع الأمني والجو الاجتماعي. وبعد غيلانغ سيراي، أصبح من الأسهل علينا دمج الملاويين المقيمين في المستوطنات الأخرى.

بالرغم من مزجنا للأعراق والإثنيات من خلال إجراء القرعة على المساكن، وجدنا أن المنتمين لكل عرق يتجمعون معا مرة أخرى. فحين باع أصحاب البيوت شققهم السكنية وتمكنوا من شراء أخرى يرغبون بها، عادوا إلى التجمع معا من جديد. هذا ما أجبرنا – عام 1989 – على تحديد نسبة "عرقية" على مستوى مجموعة المباني (25٪ للملاويين، 13٪ للهنود وغيرهم من الأقليات الأخرى) لا يسمح بتجاوزها من قبل أي أسرة من الأقليات، أي لا يمكن لأية أسرة من الأقليات بالانتقال للسكن في حي من الأحياء إلا إذا سمحت بذلك النسبة العرقية.

سقف الحصص العرقية هذا حد من تركيز المشترين على مباني سكنية معينة، وبالتالي خفض أسعارها. وحين حظر القانون على الملاوي أو الهندي بيع شقته إلى صيني لأن حصة الصينيين في الحي كاملة، فإن الشقة تباع حتى بسعر أقل من سعر السوق لأن المشترين الملاويين أو الهنود الأقل عددا غير قادرين على دفع سعر أعلى لا يستطيع دفعه سوى أفراد الأغلبية الصينية. لكن ذلك ليس سوى ثمن قليل لتحقيق هدفنا الأكبر المتمثل في دفع الأعراق إلى الاندماج والامتزاج.

اتفق معي كل من دانابالان، وهو هندي كان وزيرا مسؤولا عن هيئة الإسكان والتنمية، وجاياكومار، وهو هندي آخر كان وزيرا للعدل، وأحمد

مطر، وزير البيئة، وهو ملاوي من أصول عربية، اتفاقا تاما على أن السماح بإعادة الفصل بين الأعراق سوف يكون بمثابة نكسة إلى الوراء وينقض ما حققناه. شاركنا هذا الرأي أيضا أعضاء البرلمان من ذوي الأصول الملاوية والهندية. الأمر الذي جعل من الأسهل تنفيذ هذه السياسة.

حين أنجزت المهمة بحلول الثمانينات، قررت أنه من الضروري تغيير قوانين الانتخابات لتسمح بتشارك المرشحين عند التنافس على اثنين أو أكثر من الدوائر الانتخابية. وبعد مناقشة مستفيضة للمسألة في الحكومة، حملناها إلى البرلمان. تم دمج ثلاث أو أربع دوائر انتخابية (لها ممثل واحد) في مجموعة واحدة من الدوائر الانتخابية التمثيلية (GRCS)، يتنافس عليها ثلاثة أو أربعة مرشحين يعملون كمجموعة أو فريق يجب أن يضم مرشح من الأقلية، (هندي أو ملاوي). ولو لا هذا الترتيب، سوف ينتخب أفراد الأغلبية الصينية في كافة الدوائر الانتخابية المرشحين الصينيين على الأغلب. في الخمسينات والستينات، صوت الناس لصالح رمز الحزب، بغض النظر عن عرق المرشح. في الثمانينات، بعد أن رسخ حزب العمل الشعبي أركانه كحزب مهيمن، وترجح بقاؤه في سدة الحكم، صوت الناس لعضو البرلمان وليس للحزب. فقد فضلوا المرشح الذي يشاركهم في الأصول الإثنية نفسها. كافة المرشحين الذين خاضوا الحملة الانتخابية يعرفون ذلك جيدا. وسيكون من الصعب جدا، إن لم يكن من المستحيل، أن يفوز مرشح ملاوي أو هندي ضد مرشح صيني. وسينتهي الأمر بوجود برلمان بدون أعضاء ملاويين وهنود، وسيتعرض غيرهم من الأقليات إلى الضرر. توجب علينا تغيير الأنظمة والقواعد. ومن مزايا مجموعة الدوائر الانتخابية التمثيلية أن المرشحين الصينيين لا يمكنهم تقديم مطالب صينية شوفينية دون خسارة نسبة تتراوح بين 25 – 30٪ من الأصوات (العائدة لغير الصينيين). وهم بحاجة إلى ملاوي أو هندي يمكنه الفوز بأصوات الأقليات ليكون عضوا في لائحتهم.

أقلقتني مشكلة أخرى ذات حساسية عرقية، ألا وهي الأداء الهزيل في الرياضيات والعلوم لنسبة كبيرة من الطلاب الملاويين مقارنة بسواهم. قررت عدم

إخفاء هذه الفروقات في نتائج الامتحانات لفترة طويلة. فإقناع الناس بأن كافة الأطفال متساوون في المواهب مهما اختلفت أعراقهم، وأن الفرص العادلة سوف تتيح للجميع التأهل لاستلام منصب جامعي، لابد أن يؤدي إلى ظهور مشاعر من السخط والاستياء. لأن الأقل نجاحا سيعتقدون بأن الحكومة لا تعاملهم بعدالة. في عام 1981، عقدت في مكتبي لقاء سريا مع زعماء الطائفة الملاوية لمعالجة مشكلة الطلاب الملاويين الذين لا يصل أداؤهم العلمي إلى المستوى المأمول، معالجة صريحة وسريعة دون جرح مشاعرهم. قدمت للزعماء، الذين ضموا رؤساء تحرير الصحف، نتائج الامتحانات للفترة السابقة الممتدة بين 10 و 15 عاما، وأكدت على حقيقة أن الفوارق نفسها في النتائج ظهرت تحت الحكم الاستعماري قبل الحرب. فهي ليست شيئا جديدا.

بعد أن تجاوز الزعماء ورؤساء التحرير صدمتهم الأولى، دعوناهم للبحث عن حلول مع التوكيد على دعم الحكومة الكامل. ثم أخبرتهم عن دراسات أظهرت نسبة من التحسن تراوحت بين 15 — 20٪ في أداء الطلاب حين وجد الآباء والطلاب الدافع المحفز لبذل جهد إضافي. كانت ردة فعلهم إيجابية. وفي عام 1982، شكل الزعماء الملاويون، بدعم من الحكومة، مجلس التعليم للطلاب المسلمين، ضم ممثلين عن الهيئات الملاوية الاجتماعية والأدبية والثقافية إضافة إلى نواب البرلمان الملاويين من أعضاء حزب العمل الشعبي. وفرت الحكومة للمجلس المكان المناسب، وكما حدث مع صندوق تعمير المساجد، قمنا باقتطاع خمسين سنتا من المساهمة الشهرية لكل عامل ملاوي في صندوق التوفير المركزي لتمويل أنشطة المجلس. ازدادت المساهمات تدريجيا مع ارتفاع مستوى الدخل، لتصل إلى 2,5 دولار سنغافوري. وظلت الحكومة تموله بدولار مقابل كل دولار من المساهمات.

عملت بشكل ثابت على استشارة زملائي الملاويين، بمن فيهم عثمان ووك ورحيم اسحق، قبل اتخاذ القرار حول السياسات المؤثرة في الملاويين. تمتع كلاهما بوجهة نظر عملية في هذا الشأن. استشرت أيضا يعقوب محمد حين تعلق الأمر بالقضايا الإسلامية. فقد كان داعية في كيلانتان ويحظى باحترام كعالم مطلع

على الشؤون الدينية. أما أحمد مطر فكان واقعيا وقبل اقتراحي باعتباره أفضل السبل لتحقيق نتائج جيدة.

لم يشعر كافة وزرائي القدماء بالارتياح نتيجة هذه الخطوة باتجاه جماعات الاعتماد الذاتي المؤسسة على الطائفة. وكان راجا أشدهم معارضة للخطة. فهو مؤيد للتعددية العرقية ولم يعتبر خطتي بمثابة قبول براغماتي بالوقائع بل ردة عن الطريق القويم. إذ لم يرغب باستخدام الروابط العرقية الطبيعية للوصول إلى الآباء والأمهات الذين هم أفضل من يحفز أطفالهم. وخشي من المخاطرة بتعزيز وترسيخ عوامل الجذب الطائفية.

في حين كنت أشارك راجا في مثله حول السياسة التي تتجاهل اللون والعرق تجاهلا كاملا، كان علي مواجهة الحقيقة الواقعية والحصول على النتائج المرجوة. وتبعا للتجربة، كنا نعرف بأن المسؤولين الصينيين أو الهنود لا يقدرون على الوصول إلى الآباء والطلاب الملاويين بالسهولة التي يستطيع أن يصل بها زعماء مجتمعهم المحلي. فالاحترام الذي يحظى به هؤلاء واهتمامهم المخلص الصادق بسعادة ومستقبل الطلاب الأقل موهبة ونجاحا، قادران على إقناع الآباء والطلاب ببذل الجهد الإضافي. ولا يملك البيروقراطيون المأجورون الدرجة نفسها من الالتزام والحماس والصلة الوثيقة المؤثرة في الآباء والأمهات وأطفالهم. لا يمكن لزعماء الطائفة الصينية الوصول إلى/ والاتصال بالآباء الملاويين وأطفالهم. ففي مثل هذه القضايا الشخصية/ الوجدانية التي تؤثر في مشاعر الفخر الإثني والأسري، لا يقدر إلا زعماء الأسرة الأوسع على التواصل مع الأهل والأطفال.

بعد بضع سنين من ممارسة المجلس نشاطه الفاعل، أدت الجهود التي بذلها الزعماء الملاويون، إضافة إلى التعليم الإضافي المسائي، إلى زيادة مستمرة في عدد الطلاب الملاويين الذين يجتازون امتحاناتهم بنجاح، مع تقدم جوهري تحقق في الرياضيات. في عام 1991، شكلت مجموعة من الخريجين المسلمين الشباب جمعية المهندسين المسلمين، وكانت أهدافها مماثلة لأهداف مجلس التعليم لكنها أرادت العمل بصورة مستقلة عن الحكومة. ولم يتردد رئيس الوزراء غوه تشوك تونغ في

تشجيعها ودعمها بالمال. وتحسنت النتائج كثيرا مع ازدياد عدد الزعماء الملاويين الراغبين بمساعدة الشباب المسلمين الأقل موهبة ونجاحا.

بحسب الدراسة العالمية الثالثة للرياضيات والعلوم (1995) سجل طلابنا الملاويون درجات أعلى من المعدل الوسطي العالمي. في عام 1987، لم يتمكن سوى سبعة بالمائة من طلابنا الملاويين من الوصول إلى معاهد العلوم التطبيقية أو الجامعات. لكن بحلول عام 1999، تضاعفت النسبة أربع مرات (لتبلغ 28٪)، في حين تضاعفت مرة واحدة على المستوى الوطني. فتاة ملاوية تلقت منحة تعليمية تخرجت بدرجة الامتياز في الأدب الإنكليزي من جامعة بيركلي (كاليفورنيا) عام 1996. واحتل طالب ملاوي المرتبة الأولى على صفه عند التخرج من كلية الهندسة المعمارية في جامعة سنغافورة الوطنية عام 1999، وفاز بميدالية ذهبية. طالب آخر فاز بمنحة حكومية إلى كامبريدج حيث حصل على مرتبة الشرف الأولى في الفيزياء وتابع دراسته ليحصل على درجة الدكتوراه عام 1999. كما انتخب ملاوي رئيسا لاتحاد الطلاب في جامعة سنغافورة للتكنولوجيا بين عامي 1998 – 1999. ولدينا الآن عدد متزايد من المدراء الإداريين للشركات متعددة الجنسية، والمستشارين في تكنولوجيا المعلومات، ورجال الأعمال الذين ابتدؤوا مؤخرا مغامراتهم التجارية، والمتعاملين بالعملات الأجنبية، ومدراء البنوك، والمهندسين، والمحامين، والأطباء، وأصحاب المشاريع التجارية في مجال السياحة، وتجارة المواد الغذائية، والمقاولات، وصناعة الأثاث والملابس، ينتمون جميعا إلى الطبقة الوسطى المتوسعة باطراد.

التقدم الذي حققه مجلس التعليم شجع السنغافوريين من ذوي الأصول الهندية على إنشاء جمعية التنمية الهندية في سنغافورة عام 1991. في السنة التالية، أسس الصينيون مجلس مساعدة التنمية الصيني لتقديم العون إلى الطلاب الصينيين الأقل موهبة وكفاءة (أقل نسبة من الملاويين المتخلفين دراسيا لكن أكثر عددا في المجموع الإجمالي). وسرعان ما أقدمت الجمعية اليوراسية (الأوروبية – الآسيوية) على الخطوة نفسها.

❧❧

**حكم القانون**

وفر القانون والنظام إطارا للاستقرار والتنمية. أنا متخصص في القانون، ومؤمن إيمانا راسخا بمبدأ مساواة الجميع أمامه من أجل أن يقوم المجتمع بوظيفته بالشكل المناسب. لكن تجربتي في الحياة خلال حقبة الاحتلال الياباني لسنغافورة، وما تبعها من فوضى واضطراب حين حاولت الإدارة العسكرية البريطانية إعادة ترسيخ حكم القانون، جعلتني براغماتيا، لا أيديولوجيا، في مقاربتي لمشكلات الجريمة والعقاب.

بعد أن عملت في المحاماة، كانت قضيتي الأولى أمام محكمة سنغافورة عام 1951 هي الدفاع عن أربعة رجال اتهموا بقتل رقيب في القوات الجوية الملكية (البريطانية) خلال أعمال الشغب التي قام بها المسلمون ضد البيض في كانون الأول/ ديسمبر 1950 (واشتهرت فيها قضية "فتاة الغابة"). استطعت تبرئة ساحة الرجال الأربعة، لكن القضية تركت لدي شكوكا خطيرة بالقيمة العملية لنظام المحلفين القضائي في سنغافورة. فقد أصدرت هيئة المحلفين، المكونة من سبعة أعضاء، قرارها بأغلبية الأصوات، الأمر الذي جعل تبرئة المتهمين أكثر سهولة. جربت الهند أيضا نظام المحلفين، وفشل، ثم ألغته فيما بعد. وما إن أصبحت رئيسا لمجلس الوزراء عام 1959، حتى ألغيت هذا النظام بالنسبة لجميع الدعاوى ما عدا القتل. احتفظت بهذا الاستثناء لمسايرة القانون في الملايو آنئذ. بعد الانفصال عن ماليزيا طلبت في عام 1969 من وزير العدل، ايدي باركر، أن يقدم مشروع قانون في البرلمان يلغي نظام المحلفين في محاكمات جرائم القتل. وخلال انعقاد لجنة برلمانية مختارة لهذا الغرض، زعم ديفيد مارشال، أنجح محام جنائي لدينا آنئذ، أنه تمكن من تبرئة ساحة 99 متهما بجرائم قتل من أصل مائة قضية دافع عنها. وحين سألته إن كان يعتقد أن التسعة والتسعين قد اتهموا ظلما، أجاب بأن واجبه هو الدفاع عنهم لا إصدار الحكم عليهم.

مراسل صحيفة "ستريتس تايمز" في المحاكم والذي شهد العديد من المحاكمات، قدم أمام اللجنة المختارة نفسها دليلا يثبت أن المعتقدات الخرافية والإحجام العام عن تحمل مسؤولية العقوبة الشديدة، خصوصا أحكام الإعدام، جعلت المحلفين الآسيويين يترددون كثيرا قبل إدانة المتهمين. فهم يفضلون تبرئة

المتهم أو إدانته بتهمة أخف. وأضاف المراسل إن بمقدوره توقع عدم صدور قرار بالإدانة بتهمة القتل إذا ضمت هيئة المحلفين امرأة حبلى، وإلا ستحل اللعنة على وليدها. بعد موافقة البرلمان على القانون وإلغاء نظام المحلفين في المحاكمات، تقلص عدد الحالات التي تخفق فيها العدالة نتيجة أوهام وأهواء وعواطف هيئة المحلفين.

بعد ما رأيته من سلوك البشر في سنوات الحرمان والحياة القاسية خلال فترة الاحتلال الياباني، لم أقبل النظرية التي تقول إن المجرم هو ضحية المجتمع. العقاب آنئذ كان قاسيا لدرجة أنه حتى في سنتي 1944 – 1945، حين لم يكن لدى كثير من الناس ما يكفي أودهم، لم تحدث أية عمليات سطو ونهب، وكانوا لا يقفلون أبواب بيوتهم لا في النهار ولا في الليل. العقوبة الرادعة كانت مؤثرة وفاعلة.

كان البريطانيون يجلدون المجرمين بالسياط. وبعد الحرب ألغوا عقوبة الجلد لكنهم أبقوا على عقوبة الضرب بالعصا (المصنوعة من الروطان). وجدنا هذه العقوبة الأخيرة أكثر فاعلية من السجن لمدد طويلة واستخدمت لمعاقبة المدانين بجرائم المخدرات، وبيع السلاح، والاغتصاب، والدخول غير المشروع إلى سنغافورة، والتخريب المتعمد للممتلكات العامة.

في عام 1993، قام طالب مدرسة أمريكي يدعى مايكل فاي وعدد من أصدقائه (بعد أن أسرفوا في الشراب) بتخريب لافتات الطريق وإشارات المرور، ورش أكثر من عشرين سيارة بالطلاء. وحين اتهم أمام المحكمة وأدين طلب محاميه تخفيف العقوبة. أمر القاضي بضربه بالعصا ست مرات وسجنه لمدة أربعة أشهر. أصيبت وسائل الإعلام الأمريكية باهتياج مسعور بسبب احتمال أن يتعرض صبي أمريكي للضرب بالعصا على إليتيه من قبل الآسيويين القساة الغلاظ في سنغافورة. وأثارت القضية إلى درجة أن الرئيس الأمريكي كلينتون طلب من رئيس سنغافورة اونغ تينغ تشيونغ العفو عن المراهق. وجدت سنغافورة نفسها في وضع حرج. فإذا لن نطبق العقوبة على هذا الصبي لأنه أمريكي، فكيف يمكن تطبيقها على سواه؟

بعد مناقشة القضية في الحكومة، نصح رئيس الوزراء رئيس الدولة بتخفيض الحكم إلى أربع ضربات.

لم تقتنع وسائل الإعلام الأمريكية بذلك. لكن لم يعارض كافة الأمريكيين العقوبة المطبقة في سنغافورة على كل من يخرب الممتلكات العامة. فحين كانت ابنتي لينغ تقود سيارتها في ولاية نيو هامبشر (بعد أن احتلت قضية مايكل فاي عناوين الأخبار بوقت قصير) اعتقلتها الشرطة لأنها لم تتوقف عندما أمرتها إحدى سيارات الدورية (باستخدام الضوء الأزرق) بالتوقف بسبب السرعة. أخذها أحد الضباط إلى الحجز وحين قالت في ردها على أسئلته إنها أتت من سنغافورة، وإنه على الأرجح ساخط على بلدها بسبب قضية مايكل فاي، قال إن الصبي يستحق العقاب (بالعصا)، ثم أعادها إلى سيارتها وتمنى لها حظا موفقا.

تحمل مايكل فاي ضربات العصا الأربع وعاد إلى أمريكا. بعد بضعة شهور ذكرت الصحف الأمريكية أنه عاد في إحدى الليالي إلى البيت متأخرا وثملا وتهجم على والده، وطرحه أرضا خلال مشاجرة بينهما. وبعد شهر، أصيب بحروق خطيرة وهو "يشم" البيوتان حين أشعل صديق له عود ثقاب. واعترف بأنه كان مدمنا على هذه المادة عندما أقام في سنغافورة.

ساعدت هذه الإجراءات على ترسيخ القانون والنظام في سنغافورة. فقد احتلت المرتبة الأولى في تصنيف تقرير المنتدى الاقتصادي الدولي حول التنافسية العالمية (1997)، باعتبارها بلدا "لا تفرض فيه الجريمة المنظمة تكاليف مهمة على مزاولة الأنشطة التجارية". كما أن المعهد الدولي لتطوير الإدارة وضع في كتابه السنوي حول التنافسية العالمية سنغافورة في المرتبة الأولى على صعيد الأمن والأمان، "حيث يشعر الناس بثقة كاملة بأن حياتهم وممتلكاتهم تحت الحماية التامة".

### خطوات صغيرة نحو تكنولوجيا المعلومات

الثورة الرقمية تغير أسلوبنا في الحياة والعمل. ولسوف تتطلب الإنترنت والشبكات المتعددة المتولدة عنها من كافة الذين يرغبون بالتواجد ضمن التيار الرئيس للاقتصاد الجديد أن يكونوا عارفين باستخدام الكمبيوتر والإنترنت.

كنت من أوائل المتحمسين لاستخدام الحاسب، الذي أصبح عاملا مهما في زيادة إنتاجيتنا. في عام 1973، حين تخرج ابني لونغ بدرجة الشرف في الرياضيات من جامعة كامبردج، شجعته على متابعة دراسته العليا في علم الكمبيوتر، لأنني عرفت بأن الكمبيوتر أداة ثمينة للحسابات وتخزين المعطيات والمعلومات. طلبت من لجنة الخدمة العامة تنظيم دورات تدريبية في الكمبيوتر للطلاب المبرزين بعد التخرج. وقام أحد أعضائها، تيو تشي هين (وزير التعليم عام 1997)، بالبدء ببرنامج لتدريب المدرسين على استخدام الحاسب كأداة تعليمية، وكان لكل طالبين جهاز يتدربان عليه.

في عام 1984، قررت أن تدفع الحكومة رواتب كافة الموظفين من خلال نظام "الجيرو"* الإلكتروني. لكن العديد من الموظفين والعمال اليدويين فضلوا استلام رواتبهم نقدا، بدعوى أنهم لا يرغبون بأن تعرف زوجاتهم مقدار رواتبهم! عالجت مثل هذه الاعتراضات بفتح حسابات لهم في مصرف توفير صندوق البريد بحيث يستطيعون سحب نقودهم من أجهزة الصراف الآلي. وتمكنا بذلك من وضع نهاية لعملية مرافقة قوات الشرطة لشاحنات نقل مرتبات الموظفين في أيام توزيع الراتب (مرتين في الشهر). سرعان ما تبع هذه الطريقة القطاع الخاص. ثم عملنا على تشجيع دفع الضرائب ورسوم التراخيص من خلال نظام "الجيرو".

لكن في حين أنني كنت بمثابة رأس الحربة في حملة تشجيع استخدام الكمبيوتر والدفع بواسطة التحويل الإلكتروني، إلا أنني لم أستخدم الحاسب الشخصي بالرغم من شيوعه وانتشاره. وحين كان الوزراء الشباب يتبادلون الرسائل

* شاع هذا النظام في أوروبا منذ سنين عديدة، وهو في الأصل نظام لتسديد الديون بين الأشخاص الذين لا يملكون حسابات مصرفية، ويؤدي الآن العديد من الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية، ونظرا لأن هذه الخدمات متوفرة في فروع صندوق توفير البريد، فهي أكثر انتشارا من الفروع المصرفية. (م)

عبر البريد الإلكتروني في منتصف التسعينات، كنت أطبع الرسالة الواردة إلي وأرد عليها بواسطة الفاكس!

حين شعرت بأنني "جاهل بلغة العصر"، قررت وأنا في الثانية والسبعين تعلم استخدام الحاسب. ولم تكن العملية سهلة بالنسبة لفرد من جيلي. مرت شهور عديدة قبل أن أتمكن من تشغيل حاسبي وبريدي الإلكتروني بدون مساعدة أطلبها بين الحين والآخر من السكرتاريا في مكتبي. وحتى في مرحلة لاحقة كنت أفقد ملفا في "الثقب الأسود" لأنني حفظته في الأيقونة الخطأ. أو يتهمني الحاسب "بالقيام بعملية ممنوعة" ويهدد بإغلاق نفسه. في المكتب، كان فريق السكرتاريا يساعدني. وفي المنزل، كنت أتصل هاتفيا بابني لونغ، الذي اعتاد بعد أن يصغي لمشكلتي أن يرشدني إلى سبيل استعادة الملف المفقود الذي ضيع معه ساعات عديدة من الجهد المضني. وحين تفشل هذه الطريقة، كان يأتي لزيارتي في أيام الأحد ليبحث في "القرص الصلب" عنه، أو يقوم بحل سوى ذلك من المشكلات الغامضة. مضى أكثر من سنة قبل أن أشغل حاسبي الشخصي بشيء من الكفاءة. تمثلت إحدى مزايا الحاسب في تسهيل عملية تنقيح وإعادة ترتيب الجمل والفقرات على الشاشة عند تأليف هذا الكتاب. والآن لا أسافر دون اصطحاب حاسبي المحمول لاستلام بريدي الإلكتروني.

**رئيس المحكمة العليا – رئيس الدولة**

اختيار الرجل المناسب للمناصب الدستورية الهامة، مثل رئيس المحكمة العليا ورئيس الجمهورية، أمر حيوي وأساسي. والاختيار الخطأ قد يعني سنوات من الإحراج والارتباك أمام الرأي العام ومشاكل لا حصر لها. من الأسهل أن تقرر من هو الرجل الأقدر مقارنة بالتنبؤ بمن يملك الشخصية التي تؤهله ليكون على مستوى المنصب. عرفت رئيس المحكمة العليا ورئيس الدولة بصورة حميمة طيلة سنوات عديدة قبل أن يتعين كل منهما في منصبه. الأول حقق نجاحا تاما، والثاني فشل فشلا ذريعا، وأعتبر اختياره حدثا مؤسفا كان بمقدورنا تفاديه.

رئيس المحكمة العليا هو الذي يحدد الاتجاه العام للنظام القضائي. حين كنا على وشك الانضمام إلى ماليزيا في آب/ أغسطس 1963، تقاعد آخر رئيس بريطاني للمحكمة العليا، السير الان روز، كي يتيح لي ترشيح أول سنغافوري لرئاستها. بحثت من أجل هذا المنصب عن شخص لا تتعارض فلسفته حول المجتمع تعارضا صارخا مع فلسفتي. إذ تحظى الافتراضات المنطقية الرئيسية التي لا يفصح عنها رئيس المحكمة العليا وفهمه لأهداف الحكومة الجيدة بأهمية كبيرة وحيوية.

دار بيني وبين السير آلان حديث لا ينسى. فحين كانت محاكمنا تستعد لمحاكمة عدد من الشيوعيين الذين قاموا بأعمال الشغب في أوائل الستينات، خشيت من طرح قضيتهم أمام قاض بريطاني "وافد" قد لا يملك الحساسية والرهافة تجاه المشاعر السياسية السائدة في ذلك الوقت. طلبت مقابلة رئيس المحكمة العليا وشرحت له أن الحكومة ستكون عرضة لاتهامها بأنها ألعوبة بيد الحكومة البريطانية إن حدث ذلك. نظر إلي بفضول وقال: "حضرة رئيس الوزراء، حين كنت رئيسا للمحكمة العليا في سيلان توجب علي التصرف كمسؤول يدير الحكومة في مكان الحاكم العام. كان غائبا في فترة من الاضطراب والفوضى. ليس لك أن تخاف من الإحراج والارتباك". لقد فهم الحاجة إلى الحساسية السياسية.

حرصت بعض الشيء على اختيار وي تشونغ جين ليكون الرئيس الجديد للمحكمة العليا. كان آنئذ قاضيا في المحكمة العليا عينه الحاكم البريطاني. أتى وي تشونغ من عائلة كاثوليكية تنتمي إلى الطبقة الوسطى، تلقى تعليمه في كامبريدج – مثلي – وكان معاديا للشيوعية، وامتلك القوة الكافية لفرض القانون والنظام. السير الان أوصى به باعتباره شخصا يمتلك الحزم والصلابة الضروريان للحفاظ على الانضباط في المحاكم ودفعها لاتباع المعايير والأسس التي وضعها.

ظل وي تشونغ رئيسا للمحكمة العليا إلى أن بلغ الثانية والسبعين عام 1990. وقمت بتمديد خدمته بعد سن التقاعد (65 سنة) لأنني لم أتمكن من العثور على خليفة مناسب له. كان يعرف قانونه ويتمتع بالسلطة المطلوبة لرئاسة المحاكم الابتدائية ومحاكم الاستئناف. ونظرا لأنه "تقولب" على نموذج رؤساء المحاكم

العليا في الحقبة البريطانية، فقد ركز بؤرة اهتمامه على أحكامه وآليات عمل المحكمة العليا، لكنه لم يعط اهتماما كبيرا للمحاكم الابتدائية ولا لآليات عمل النظام القضائي ككل. وبسبب الزيادة التي طرأت على الدعاوى المرفوعة أمام القضاء، في المحاكم الابتدائية والعليا على حد سواء، ازدحم النظام القديم بالقضايا مما عرقل حسن أدائه. فقد دارت عجلاته ببطء، وتراكم العمل، وكانت القضايا تتطلب فترة تتراوح بين 4 – 6 سنوات لعرضها على المحكمة. وسارت الإجراءات بالحركة البطيئة نفسها في المحاكم الابتدائية التي نظرت في الغالبية العظمى من القضايا.

كنت قررت عام 1988 الاستقالة من رئاسة مجلس الوزراء عند نهاية عام 1990، ونظرا لعلمي بأن خليفتي، غوه تشوك تونغ، لا علاقة له بمهنة المحاماة وسوف يجد صعوبة في اختيار رئيس المحكمة العليا، بحثت عن الشخص المناسب لتعيينه قبل أن أتنحى. قابلت كافة القضاة على انفراد وطلبت من كل واحد منهم أن يحدد بالترتيب ثلاثة أشخاص، تبعا للجدارة والأهلية، يعتبرهم مؤهلين للمنصب، باستثنائه هو ذاته. ثم درست مع كل قاض القائمة التي تضم الأعضاء الممارسين لمهنة المحاماة؛ أخذنا بالاعتبار أيضا المحامين البارزين من نقابة محامي ماليزيا. أربعة قضاة، هم آ. بي. راجا، بي. كوماراسوامي، إل. بي. ثين، اس. كي. تشان، وضعوا يونغ بونغ هاو في المرتبة الأولى على القائمة، واعتبروه الأفضل.

كان بونغ هاو آنئذ رئيسا لأكبر بنوك سنغافورة، "أوفرسي – تشاينيز بانكنغ كوربوريشن" (OCBC). بعد حوادث الشغب في كوالالمبور عام 1969، ترك مكتب المحاماة المزدهر الذي كان شريكا رئيسيا فيه وانتقل مع عائلته إلى سنغافورة حيث أصبح رئيسا للمصرف التجاري الجديد.

كنا طالبين زميلين في مدرسة الحقوق بجامعة كامبريدج لثلاث سنين وعرفت نوعية عمله. استعرت دفاتر محاضراته لفصل أيلول/ سبتمبر 1946 التي غبت عنها. كانت شاملة ومنظمة وزودتني بموجز مفيد عن المحاضرات. بعد ستة أشهر، في حزيران/ يونيو 1947، نلت المرتبة الأولى في امتحانات السنة الأولى في الكلية؛ وكذلك فعل بونغ هاو. بقينا على اتصال بعد أن عدنا إلى الوطن. في أواخر

الستينات، عين رئيسا للخطوط الجوية الماليزية – السنغافورية من قبل الحكومتين المالكتين بشكل مشترك للشركة. تجددت العلاقة التفاعلية الوثيقة معه حين نقل مؤقتا من قبل مصرف "أوفرسي تشاينيز" عام 1981 إلى شركة الاستثمار الحكومية التي أسسناها لإدارة واستثمار احتياطي سنغافورة، وعين مديرا لها. كان بونغ هاو ضليعا، متمكنا، شديد الاهتمام بالتفاصيل، نزيها في تدقيقه وعرضه للبدائل الاستثمارية، مع أنه يعبر عن تلك المفضلة لديه. وتلك لعمري سمة مهمة للقاضي.

عرضت عليه تعيينه قاضيا في المحكمة العليا عام 1976 حين كان نائبا لرئيس مصرف "أوفرسي – تشاينيز" لكنه رفض. وفي عام 1989، وعلى مائدة غداء جمعتنا معا، طلبت منه التفكير بمنصب رئيس المحكمة العليا. تمثلت حجتي في أنه قد وصل إلى أعلى منصب في أكبر مصارفنا وأن جهوده هناك لن تفيد سوى بضعة آلاف من الموظفين وحملة الأسهم. لكنه حين يشغل منصب رئيس المحكمة العليا سوف يحدّث إدارة القضاء ويقدم فوائد ومكاسب لا توصف إلى المجتمع برمته وإلى اقتصادنا. وإذا وافق، فسيعين في البداية قاضيا في المحكمة العليا لمدة سنة ليعود إلى مجال القانون من جديد قبل تعيينه رئيسا لها. طلب مني مهلة للتفكير. في المصرف، وصل راتبه إلى مليوني دولار سنغافوري في السنة، في حين لن يتجاوز راتبه كقاض 300 ألف دولار، أي سبع ما يقبضه من المصرف. بعد شهر، قبل عرضي بدافع الشعور بالواجب، فقد كانت سنغافورة بالنسبة له وطنه الثاني.

عينته قاضيا في المحكمة العليا في الأول من تموز/ يوليو 1989، وفي أيلول/ سبتمبر 1990، حين تقاعد رئيس المحكمة العليا وي، استلم يونغ بونغ هاو المنصب بدلا عنه. عانى يونغ بونغ كثيرا خلال فترة الاحتلال الياباني، وشهد أعمال الشغب العرقية في ماليزيا. كان يتبنى آراء صارمة حول إدارة القضاء والقانون لضمان النظام في المجتمع. ولم تكن آراؤه مختلفة عن آرائي فيما يتعلق بالمجتمع متعدد الأعراق، وكيفية رعايته وحكمه، إضافة إلى أسلوب مقاربة القانون والنظام في مثل هذا المجتمع في هذا الجزء من العالم.

كان يفهم تماما أن مغالبة المشاكل والأعباء الجديدة في العمل تتطلب التخلي عن الممارسات العتيقة البالية وتبني خطوات إجرائية جديدة للتعامل مع كافة القضايا بسرعة وكفاءة، في المحاكم الابتدائية والعليا على حد سواء. اقترحت عليه أن يقوم بزيارة شخصية إلى المحاكم الابتدائية، بل أن يجلس مع القضاة للتعرف بشكل مباشر على عملهم، وتقييم قدراتهم، وضبط النظام، وتجنيد مواهب إضافية. هنالك حاجة ماسة إلى إعادة الانضباط. لقد اشتكى إلي المحامون من أن عددا من القضاة كانوا يتركون سياراتهم خارج مركز المدينة التجاري ليتجنبوا دفع الرسم الزهيد المفروض خلال ساعات الذروة. وبعد السماح بدخولها يؤجلون القضايا التي ينظرون فيها كي يذهبوا ويحضروا سياراتهم إلى مركز المدينة. لقد وصلت درجة التهرب من القانون والنظام إلى هذا الحد.

تبين أن ليونغ بونغ هاو مؤهلات رائعة تناسب منصب رئيس المحكمة العليا. فقد منح القضاة صلاحيات القيادة وأعطى احتراما كبيرا لمهنة القضاء والمحاماة. وبخلال بضع سنين أعاد إصلاح المحاكم وحدث إجراءاتها، كما قلص عدد القضايا المتراكمة وخفض مدة التأخير في النظر في الدعاوى، وعدل القواعد والأنظمة والممارسات التي يستفيد منها المحامون للمماطلة في قضاياهم وتأجيلها. ومن أجل التغلب على مشكلة زيادة الدعاوى القضائية المرفوعة أوصى بتعيين عدد إضافي من القضاة في المحكمة العليا، علاوة على المفوضين القضائيين (كبار المحامين الذين يؤدون مهام القضاة) تبعا لضرورات العمل. أما طرائقه المتبعة في الاختيار فكانت منهجية ونزيهة. وبعد لقاء عدد كبير من المحامين المتميزين والمعروفين بأنهم من كبار أعضاء المهنة، انتقى منهم عشرين وطلب منهم تقييم كل قاض ومفوض فيما يتعلق بالأمانة والنزاهة والاستقامة، والكفاءة القانونية، و"المزاج القضائي". ثم رفع توصياته إلى رئيس مجلس الوزراء.

من أجل التعيينات الجديدة في محكمة الاستئناف، طلب من كل قاض ومفوض قضائي تسمية اثنين يظن أنهما الأنسب للمنصب، باستثنائه هو شخصيا. وبهذه الطريقة، كان القاضيان اللذان أوصى بهما في نهاية المطاف يمثلان الخيار المجمع عليه من قبل زملائهما. لقد أدت طرائقه المتبعة، المعروفة من قبل كافة

القضاة وكبار المحامين، إلى رفع مستوى ومكانة واعتبار كافة القضاة والمفوضين القضائيين.

أدخل يونغ بونغ هاو ثورة المعلومات إلى المحاكم لتسريع عملها؛ بحيث يمكن للمحامين الآن تصنيف وتنظيم وثائقهم القضائية وإجراء عمليات البحث بواسطة الكمبيوتر. وبحلول عام 1999، اجتذبت سمعة محاكمنا قضاة ورؤساء محاكم عليا من الدول النامية والمتطورة لدراسة ما أنجزه يونغ وما طبقه من خطط لإعادة تنظيم إجراءاتها. كما أوصى البنك الدولي في الأقطار الأخرى بدراسة نظام سنغافورة على صعيدي المحاكم العليا والابتدائية على حد سواء، والتعلم منه.

منحت مؤسسات ووكالات التصنيف الدولية سنغافورة درجات عالية بسبب نظامها القضائي. فطيلة أعوام التسعينات، وضع الكتاب السنوي للتنافسية العالمية الذي يصدره معهد التنمية الإدارية (ومركزه سويسرا)، سنغافورة على قمة لائحة دول آسيا نتيجة "ثقة المجتمع بعدالة المؤسسة القضائية". كما صنف سنغافورة – لسنة 1997/ 1998 ضمن أفضل عشر دول في العالم في هذا الميدان، قبل الولايات المتحدة وبريطانيا واليابان ومعظم دول "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" (DECP). ومنذ عام 1995، حين بدأ "المعهد الاستشاري للمخاطر السياسية والاقتصادية" (ومركزه هونغ كونغ) تصنيف الأنظمة القانونية والقضائية في آسيا، اعتبر النظام القضائي السنغافوري الأفضل في آسيا.

كنت أقل توفيقا في اختياري للرئيس. فقد عملت مع ديفان ناير منذ عام 1954، وكنت العامل الحاسم وراء انتخابه رئيسا في البرلمان عام 1981. في أصيل يوم الخامس عشر من آذار/ مارس 1985، صدمت عندما قيل لي إن ديفان تصرف بطريقة غريبة وهو يزور كوتشينغ في ساراواك (ولاية في شرق ماليزيا). اتصل طبيب الولاية بطبيب ناير الشخصي، الدكتور جي. ايه. تامبياه، في الرابع عشر من آذار/ مارس ليطلب منه أن يعيد الرئيس إلى وطنه بسبب مسلكه. كان ناير يتصرف بطريقة خارجة عن حدود الأدب مع النساء، بمن فيهن زوجة معاون أحد الوزراء التي رافقته في السيارة، والسيدات المدعوات إلى حفلات العشاء،

والممرضات اللاتي يعتنين به. لقد اعتدى على حشمتهن وراودهن عن أنفسهن، واعتاد مداعبتهن، والتحرش بهن. بعد إعلام مدير الخدمات الطبية، ركب الدكتور تامبياه الطائرة على الفور إلى كوتشينغ، حيث وجد ناير منهارا من فرط الشراب وقد فقد السيطرة على نفسه. ورافقه في العودة في الخامس عشر من آذار/ مارس.

في مساء ذلك اليوم بالذات، قابلت السيدة ناير في "ايستانا لودج" حوالي الساعة التاسعة ليلا. وأحضرت معي زوجتي تشو التي تعرفها معرفة وثيقة، كي تساعدني على إخبارها بما حدث. كتبت في اليوم التالي إلى الحكومة هذه المذكرة:

> "السيدة ناير كانت قلقة ولم تتمكن من كبت ما شعرت به من اشمئزاز وغضب نتيجة تصرف ديفان السيئ في كوتشينغ وانهياره من فرط الشراب. وأخبرت زوجتي بأنه رجل متقلب المزاج، وأنه يفرط في تناول الكحول من حين لآخر، واعتاد خلال الأشهر القليلة الماضية شرب زجاجة ويسكي كل ليلة. بينما تقوم هي بصرف الخدم في وقت مبكر كي لا يعرفوا بأنه يصبح ثملا وعاجزا، كما يعتدي عليها بالضرب في أغلب الأحوال. وقد رفضت الذهاب معه".
>
> "خلال الأسابيع التي سبقت زيارته إلى ساراواك، قاد ديفان سيارته خارجا من "ايستانا"، وقد تنكر بشعر مستعار، وذهب للقاء امرأة ألمانية بدون حارسه الشخصي أو سائقه. وفي صباح أحد الأيام، ذهبت السيدة ناير إلى "تشانغي كوتج" للتحقق من المكان بعد أن أمضى زوجها الليل خارج المنزل. وجدت هناك عددا من زجاجات الشراب، ونظارات، وآثار أحمر شفاه، ولفائف تبغ. كما دعا السيدة الألمانية إلى العشاء في "ايستانا لودج". وحين احتجت حصلت مشاجرة بينهما واعتدى عليها بالضرب. لم يكن يسيطر على نفسه وعلى حالته المزاجية خلال نوبات السكر الشديد التي يمر بها".

فحص ديفان وعالجه سبعة من أطبائنا المختصين، أشهرهم الدكتور آر. ناغوليندران، الذي كتب تقريرا في الثالث والعشرين من آذار/ مارس يقول فيه: "يعاني [ناير] من الإدمان على الكحول، وهي حالة يسببها تناول الكحول لسنوات عديدة؛ ونوبات دورية من الشراب المفرط والمتواصل؛ والاتكالية النفسية على المسكرات؛ وفقدان مؤقت للذاكرة؛ وهلوسة متقطعة؛ وعجز؛ وتقلبات في الحالة المزاجية؛ ونوبات تدمر انسجام وتناغم الحياة الزوجية".

تبعا للدستور، لا يمكن اتهام الرئيس بأية جريمة. فإن دهس شخصا وهو يقود سيارته تحت تأثير الكحول، فستصيب الرأي العام حالة من السخط والحنق. ناقشت الحكومة هذه التطورات خلال عدة اجتماعات لها وقررت أن عليه تقديم استقالته قبل أن يخرج من المستشفى ويتمكن من معاودة القيام بنشاطاته، أو سيقيله البرلمان من منصبه.

الوزراء القدماء، خصوصا أنا وراجا وايدي باركر أزعجتهم إقالة زميل قديم من منصب بارز كهذا. شعرنا بالأسف والحزن تجاه عائلته، لكن استنتجنا عدم وجود خيار آخر أمامنا؛ فتركه في منصبه سوف يلحق ضررا أعظم بسمعة الدولة.

في السابع والعشرين من آذار/ مارس، حين استعاد صحته بما يكفي لفهم تبعات وعواقب ومضامين فعلته، اجتمعنا به – أنا وراجا – في مستشفى سنغافورة العام. بعد شيء من التردد، وافق على الاستقالة.

في اليوم التالي، (28/ 3)، كتب إلي يقول:

> "قبل حوالي سنة، عرفت أنني مدمن على الكحول. عند ذلك فقط بدأ الخداع. بين الحين والآخر، فكرت بأن أخبرك بالأمر، الجبن كان يدفعني إلى تأجيل الموضوع. آخر مرة كنت فيها على وشك أن أفضي إليك بالسر كانت حين التقينا في مكتبي قبل حوالي أسبوعين، قبل أن أغادر إلى كوتشينغ. ضيعت فرصتي الأخيرة لأريح ضميري. وهذا سبب دماري كما ثبت".

بعد مرور أسبوعين، كتب ناير يقول في رسالة أخرى بتاريخ 11 نيسان/ أبريل:

"لا أزال أذكر أشياء أخرى علاوة على ذلك، بما فيها سلوكي الشاذ في سنغافورة خلال الأيام الخمسة عشر السابقة على مغادرتي إلى كوتشينغ، لكن ما أرعبني هو أنني ببساطة لا أستطيع تذكر معظم ما قيل حول تصرفاتي في كوتشينغ. ومع ذلك لا بد أن الروايات صحيحة، لأن عدة شهود أكدوا على سلوكي وعلى الملاحظات التي أبديتها. وما يزيد من حيرتي أن روايات الشهود تناقضت مع ما أتذكره بكل وضوح في مناسبتين اثنتين على الأقل. لست كاذبا، ومع ذلك فهنالك شهود. قد يكون بعضهم كاذبين، كما أميل إلى الاعتقاد، لكن يستحيل أن يكذبوا جميعا. في سالف الأيام، تحدث الناس عن الممسوس. فهل تلبستني روح شريرة؟ أم هي حالة دكتور جيكل ومستر هايد؟

"لربما أعاني من تلف دماغي. من المؤكد تقريبا أن وظائف دماغي قد تلفت، لكن ليس من المعروف إلى أي حد. وإلى أي مدى يمكن إصلاح الخلايا التالفة أو استعادة وظيفتها؟ ذلك أمر لا نعرفه أيضا".

لعبت دورين اثنين: كان عليَّ أولا، كرئيس لمجلس وزراء، أن أحمي كرامة وهيبة منصب الرئيس وسمعة سنغافورة؛ في حين دفعني الثاني، كصديق شخصي لديفان، أن أرغب بإنقاذه. بعد أن أمضى عدة أيام في المستشفى أرسلناه لقضاء فترة النقاهة في "تشانغي كوتج". أصر على الذهاب إلى منتجع في الهند للتأمل والعلاج على الطريقة الهندوسية. لم أعتقد بإمكانية تحسن حالته هناك، وطالبته بإلحاح أن يذهب للعلاج في الولايات المتحدة. وبعد محاولات إقناع عديدة من قبل راجا، وايدي باركر، وبعض الأصدقاء القدامى، مثل اس. آر. ناتان، الصديق المقرب منذ أيام المجلس الوطني لنقابات العمال (وأصبح فيما بعد رئيسا لسنغافورة)، وافق على السفر إلى مؤسسة كارون في الولايات المتحدة. وبعد شهر تبين أن العلاج كان ناجحا.

أصر ناير على أن نعطيه معاشا تقاعديا. لكن ليس ثمة مادة في الدستور تجيز تقديم راتب تقاعدي للرئيس. وقررت الحكومة أن تقدم له معاشا تقاعديا لدوافع

إنسانية، لكن بشرط أن تفحصه لجنة من الأطباء الحكوميين من حين لآخر. اتفق ايدي باركر على الأمر مع ناير، ونقل القرار إلى البرلمان للمصادقة عليه. وبعد المصادقة رفضه ناير، ناكرا أنه وافق على الشرط. لم تتخل الحكومة عن الشرط، وأحس ناير بالمرارة والغيظ.

بعد سنة ونصف السنة، أنكر في رسالة نشرت في مجلة "فار ايسترن ريفيو" (29/ 1 / 1987) أنه أدمن الشراب في يوم من الأيام. لكن سكرتير وزارة الصحة بعث إلى ناير والمجلة رسالة (بتاريخ 24/ 2 1987) مذيلة بتوقيع الأطباء السبعة الذين عالجوه خلال شهري آذار/ مارس ونيسان/ أبريل 1985، حيث أكدوا على تشخيصهم لحالته بأنها الإدمان على الكحول. ولم يناقض أي طبيب هذه النتيجة.

في أيار/ مايو 1988، تدخل ناير في قضية فرانسيس سيو، وهو محام عام سابق اعترف بأنه حصل من مسؤول في وزارة الخارجية الأمريكية على ضمان باللجوء السياسي إلى أمريكا إذا احتاجه. هاجمني ناير، قائلا بأن هذا ما فعلته عندما طالبت بالدعم الدولي حين كنت أحارب المتطرفين الملاويين في ماليزيا، الأمر الذي يعني أنني كنت سأهرب عند مواجهة مشكلة جدية. وحين رفض سحب مزاعمه وادعاءاته، رفعت دعوى عليه، وقدمت أمام البرلمان وثائق حكومية تثبت إدمانه على الكحول.

بعد نشر هذه الوثائق، غادر ناير سنغافورة ولم يعد إليها أبدا. وبعد مضي أحد عشر عاما (1999)، قال في مقابلة له في كندا أن التشخيص الذي خضع له كان خاطئا، وأنني أمرت الأطباء بإعطائه عقارات مهلوسة لأجعله يبدو مدمنا. وكما قال الدكتور ناغو ليندران محذرا، فإنه يعاني من "تقلبات في الشخصية".

تمثلت خطيئتي عند تعيين ناير في الافتراض، دون التثبت، بأن الرجل لا غبار عليه وأن أموره تسير على خير ما يرام. بعد انهياره، استشرت واحدا من أقرب أصدقائه في المؤتمر الوطني لنقابات العمال، هو سي بينغ، أكد سي بينغ وهو عضو في البرلمان، أن ناير كان يفرط في الشراب قبل أن يعين رئيسا من قبل البرلمان. وحين سئل لماذا لم يحذرني من مغبة هذه المخاطرة، أجاب بأن ناير لم يفقد

الوعي أبدا. ولو أن ولاء سي بينغ لمن لا يستحق لم يمنعه من تحذيري من مغبة هذه المخاطرة لوفرنا على أنفسنا الكثير من الألم والمعاناة والإحراج.

لكن حين نأخذ كل الأمور بعين الاعتبار، نجد أن ناير قد لعب دورا هاما في بناء سنغافورة الحديثة. لقد وقف بصلابة حين هاجم الشيوعيون حزب العمل الشعبي في الستينات، واستهل عملية تحديث الحركة العمالية التي جعلت المؤتمر الوطني لنقابات العمال شريكا مهما في تطوير اقتصادنا.